

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**SILVANA RIBEIRO DOS SANTOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL:  
Um estudo de caso em uma empresa de automação comercial**

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

SILVANA RIBEIRO DOS SANTOS

CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL:  
Um estudo de caso em uma empresa de automação comercial

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à disciplina  
Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela  
Universidade Federal de Santa Catarina.


Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra

FLORIANÓPOLIS  
2007

SILVANA RIBEIRO DOS SANTOS

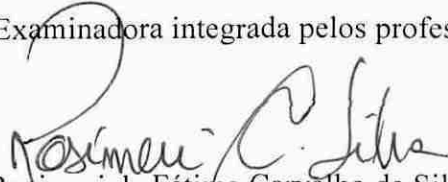
CULTURA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL  
Um estudo de caso em uma empresa de automação comercial

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de fevereiro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.<sup>a</sup> Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra  
Orientadora



Felipe Zúñiga Quadros, Msc  
Membro



Nelson Colossi, Dr  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço

A Deus, por sua presença em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e incentivo.

Aos integrantes da empresa Módulo Software, pelo carinho com que me receberam, em especial à Josiane e à Sandra, por todo o apoio durante a realização da pesquisa.

À Professora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, pela dedicação, incentivo, discussões e, acima de tudo, por sua imensa paciência.

Ao Professor Sinésio Ostroski, pelos conhecimentos compartilhados, dedicação e amizade.

À amiga Letícia Pereira e sua família, pela amizade e por participarem de minha vida acadêmica.

Ao colega de curso Caio Martins, por suas idéias (sempre diferentes das minhas) e amizade.



## RESUMO

SANTOS, Silvana R. **Cultura organizacional e a gestão da diversidade cultural: um estudo de caso em uma empresa de automação comercial.** 2007. 110 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A diversidade cultural é algo com que as organizações lidam cotidianamente: não precisa ser criada ou estimulada, ela simplesmente já faz parte da realidade. Sua gestão, entretanto, sofre a influência da cultura organizacional, mantida para garantir a coerência interna e fazer frente aos desafios ambientais, e passa pela compreensão dos próprios integrantes da força de trabalho sobre os aspectos através dos quais a diferença entre as pessoas se manifesta. Essa compreensão foi buscada nesta pesquisa através da análise da percepção dos integrantes da empresa Módulo Software sobre a gestão da diversidade cultural e sua relação com a cultura organizacional. As seguintes perguntas nortearam a consecução desse objetivo: a) Quais os principais traços culturais da empresa Módulo Software? b) Como se caracteriza a diversidade cultural na empresa? c) Qual a percepção dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural? d) Qual a percepção dos integrantes da empresa sobre o impacto da diversidade cultural nos principais processos organizacionais? e) Como se configura a relação entre os traços culturais da empresa e a percepção de seus integrantes sobre a gestão da diversidade cultural? Para respondê-las partiu-se para um estudo de caso descritivo, com uma abordagem predominantemente qualitativa. Os dados empregados na análise foram provenientes de levantamentos bibliográficos em livros, revistas, site institucional e documentos internos; de um questionário estruturado não disfarçado aplicado a toda a população da pesquisa – representada pelos integrantes da Empresa Módulo Software no segundo semestre de 2006; e de entrevistas pessoais semi-estruturadas com treze pessoas, escolhidas intencionalmente, de diferentes níveis hierárquicos e departamentos. Os principais traços culturais da empresa foram associados aos seus valores, normas e regras, ritos e ao processo de comunicação, que apresentaram características tanto favoráveis quanto desfavoráveis à gestão da diversidade cultural. A diversidade cultural foi constatada especialmente pela representação de pessoas com diferentes formações, experiências e nacionalidades; embora na percepção dos integrantes da empresa ela seja visível também em aspectos como: graus de flexibilidade, padrões de comportamento, prioridades, preferências quanto a estilos de trabalho, identificação com a empresa e habilidades. A diversidade cultural pareceu não afetar os processos de tomada de decisão, mas seus impactos positivos e negativos foram apontados pelos entrevistados sobre o desempenho da empresa, liderança, trabalho em grupo, comunicação, conflito e criatividade e inovação. De um modo geral, na percepção dos integrantes da empresa, está-se conseguindo manter um ambiente onde as pessoas se sentem aceitas, ainda que com algumas divergências com relação à valorização de suas diferenças. Até então, o clima familiar, os rituais e outros valores sustentados pela cultura organizacional têm colaborado para esse feito, enquanto as dificuldades relacionadas ao processo de comunicação permanecem como desafios a serem superados.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Diversidade Cultural; Gestão da Diversidade Cultural.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cultura organizacional: duas visões.....	18
Figura 2 - Clientes e representantes da empresa.....	56
Figura 3 – Idade dos integrantes da empresa.....	70
Figura 4 – Religiões dos integrantes da empresa.....	71
Figura 5 – Formação dos integrantes da empresa.....	72
Figura 6 – Habilidades dos integrantes da empresa.....	73
Figura 7 – Nível hierárquico dos integrantes da empresa.....	74
Figura 8 – Experiência dos integrantes da empresa.....	75
Figura 9 – Tempo de serviço dos integrantes da empresa.....	76

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definição operacional das categorias de análise.....	49
Quadro 2 - Impactos da diversidade cultural nos processos organizacionais seleccionados.....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados.....	51
Tabela 2 – Distribuição dos integrantes da empresa por gênero.....	69
Tabela 3 – Distribuição dos integrantes da empresa por raça.....	69
Tabela 4 – Distribuição dos integrantes da empresa por idade.....	70
Tabela 5 – Distribuição dos integrantes da empresa por religião.....	70
Tabela 6 – Distribuição dos integrantes da empresa por nacionalidade.....	71
Tabela 7 – Distribuição dos integrantes da empresa por formação.....	72
Tabela 8 – Distribuição dos integrantes da empresa por habilidade.....	73
Tabela 9 – Distribuição dos integrantes da empresa por nível hierárquico.....	74
Tabela 10 – Distribuição dos integrantes da empresa por experiência.....	75
Tabela 11 - Distribuição dos integrantes da empresa por tempo de serviço.....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 <i>Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
1.1.2 <i>Objetivos específicos .....</i>	<i>12</i>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Como surgiram os estudos sobre cultura organizacional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Cultura organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Elementos da cultura organizacional.....</b>	<b>19</b>
2.3.1 <i>Valores.....</i>	<i>20</i>
2.3.2 <i>Ritos, rituais e cerimônias.....</i>	<i>21</i>
2.3.3 <i>Normas e regras .....</i>	<i>22</i>
2.3.4 <i>Processo de comunicação .....</i>	<i>23</i>
<b>2.4 Diversidade cultural .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Gestão da diversidade cultural.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Diversidade cultural e suas implicações .....</b>	<b>33</b>
2.6.1 <i>Desempenho .....</i>	<i>33</i>
2.6.2 <i>Tomada de decisão .....</i>	<i>35</i>
2.6.3 <i>Controle.....</i>	<i>37</i>
2.6.4 <i>Liderança.....</i>	<i>38</i>
2.6.5 <i>Trabalho em grupo .....</i>	<i>40</i>
2.6.6 <i>Comunicação .....</i>	<i>41</i>
2.6.7 <i>Conflito.....</i>	<i>43</i>
2.6.8 <i>Criatividade e inovação.....</i>	<i>44</i>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Perguntas da pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Definição dos termos e das categorias de análise.....</b>	<b>47</b>
3.3.1 <i>Definição constitutiva dos termos da pesquisa .....</i>	<i>48</i>
3.3.2 <i>Definição operacional das categorias de análise .....</i>	<i>48</i>
<b>3.4 Definição da empresa-alvo da pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5 Definição da população da pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>3.6 Técnica de coleta e análise de dados .....</b>	<b>51</b>
<b>3.7 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>53</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 A Empresa Módulo Software .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Caracterização .....</b>	<b>56</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Traços culturais .....</b>	<b>59</b>
5.1.1 <i>Valores.....</i>	<i>59</i>
5.1.2 <i>Ritos, rituais e cerimônias.....</i>	<i>62</i>
5.1.3 <i>Normas e regras .....</i>	<i>65</i>

5.1.4 Processo de comunicação .....	67
<b>5.2 Diversidade cultural .....</b>	<b>68</b>
5.2.1 Percepção dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural.....	77
<b>5.3 Impactos da diversidade nos processos organizacionais.....</b>	<b>80</b>
5.3.1 Desempenho .....	80
5.3.2 Tomada de decisão .....	82
5.3.3 Controle.....	83
5.3.4 Liderança.....	83
5.3.5 Trabalho em grupo .....	84
5.3.7 Conflito .....	88
5.3.8 Criatividade e inovação.....	90
<b>5.4 Traços culturais e a gestão da diversidade na Empresa Módulo Software.....</b>	<b>92</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário (identificação do perfil dos integrantes da empresa).....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista (gerentes).....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de entrevista (funcionários, estagiários, <i>trainees</i>) .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre as organizações contam com a colaboração de diferentes áreas do conhecimento. Dependendo do enfoque, podem assumir um caráter mais próximo das ciências exatas, humanas, sociais e, até mesmo, biológicas. Da biologia à filosofia, passando pela engenharia, ciência política e sociologia, entre outras, são muitas as áreas que contribuem para a evolução do conhecimento organizacional.

Embora as primeiras teorias relacionadas à Ciência da Administração tratassem, prioritariamente, da estrutura formal das organizações e de fenômenos internos a ela, configurando sua aproximação das ciências exatas, muitos foram os esforços para o reconhecimento da influência de outras disciplinas. Nesse sentido, a interação das organizações com o ambiente externo e o perfil de seus colaboradores tornaram-se aspectos relevantes a serem estudados.

É a partir dos estudos que correlacionam às organizações, o ambiente onde estão inseridas e os indivíduos que dela fazem parte que surge o conceito de cultura organizacional entendido como o conjunto de valores, normas e comportamentos individuais ou de um grupo que conferem identidade a uma organização. A tais elementos Schein (2001) adiciona a linguagem, os mitos, as cerimônias e os objetos visíveis e físicos por ela utilizados. Destaca, ainda, que a origem dos elementos que compõem a cultura está na luta pela sobrevivência da organização ao tentar adaptar-se ao ambiente e manter sua coerência interna.

Por outro lado, a noção de cultura organizacional como uma forma de tornar homogêneas as formas de pensar sobre a organização, refletindo a igualdade de seus integrantes, defendida no Brasil por Fleury e Fisher (1996), passou a ser questionada. Os fundamentos, para tanto, encontram-se no fato de as diferenças entre esses integrantes poderem levar a distintas interpretações da realidade organizacional e formas de se manifestar a mesma cultura.

Os questionamentos tornaram-se ainda mais freqüentes quando se pesquisaram os impactos dessas diferenças – tratadas como diversidade cultural – nas organizações, que se refletem tanto em seu ambiente competitivo quanto em seus processos. Isso porque, tem-se sustentado a idéia de que os negócios devem ser espelhos de seus mercados e, portanto, equipes que apresentarem um maior grau de diversidade – seja ela étnica, de gênero, de idade, de nacionalidade, de experiência ou quaisquer outras – terão maior facilidade para entender mercados multiculturais.

Grande parte da literatura sobre diversidade cultural nas organizações aponta também a interferência desta nos processos organizacionais, notadamente no desempenho e controle das atividades, na tomada de decisão, no trabalho em grupo, na comunicação interna e em outros fatores que possam sofrer a influência de valores, normas de comportamento, estilos de trabalho e características individuais distintas, considerados por Cox Jr e Smolinski (1994) componentes da diversidade cultural da força de trabalho.

Como se não bastassem as interferências nos ambientes externo e interno das organizações, a diversidade cultural ainda carrega consigo questões sociais, na medida em que envolve discussões a respeito de igualdade de oportunidades para a ocupação de uma posição de trabalho e a própria interação entre pessoas com diferentes visões de mundo atuando em uma mesma organização.

As questões relacionadas à diversidade cultural têm recebido, desta forma, atenção especial de gestores e acadêmicos, na medida em que se percebe que essa influencia importantes processos nas organizações. Tal atenção tem levado a uma perspectiva gerencial que defende que a diversidade cultural pode ser administrada. Nessa perspectiva a exploração do diferencial competitivo proporcionado por culturas nacionais e organizacionais diversas e o equilíbrio interno, referente aos processos e interação entre as pessoas, pressupõem a superação dos desafios envolvidos na gestão da diversidade cultural entendida como a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição interna da força de trabalho, de modo a se reconhecer as diferenças entre as pessoas e criar um ambiente onde todas se sintam valorizadas e aceitas, pretendendo o controle do impacto da diversidade cultural nos processos organizacionais (FLEURY, 2000; SCHERMERHORN *et al*, 1999; COX JR; SMOLINSKI, 1994).

A aplicação de tais práticas aliada à cultura organizacional vem ganhando destaque na literatura das Ciências da Administração e fundamenta a proposta deste trabalho de analisar a gestão da diversidade cultural na empresa Módulo Software - uma organização catarinense que atua no segmento nacional de automação comercial e que oferece a *trainees* estrangeiros a oportunidade de trabalharem em suas instalações; tendo-se como problema de pesquisa:

*“Qual a percepção dos integrantes da empresa Módulo Software sobre a gestão da diversidade cultural e sua relação com a cultura organizacional?”*



## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos integrantes da empresa Módulo Software sobre a gestão da diversidade cultural e sua relação com a cultura organizacional.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais traços culturais da empresa Módulo Software;
- b) apontar características da diversidade cultural na empresa;
- c) identificar e analisar a percepção dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural;
- d) identificar e analisar a percepção dos integrantes da empresa sobre o impacto da diversidade cultural nos principais processos organizacionais;
- e) e analisar a relação entre os traços culturais da empresa e a percepção de seus integrantes sobre a gestão da diversidade cultural.

## 1.2 Justificativa

É num contexto de busca por metodologias mais profundas e abrangentes capazes de analisar a complexidade das organizações que ganham força as preocupações com a cultura organizacional. Seu conceito “vem sendo cunhado a partir da observação de situações concretas nas quais os processos organizacionais não são suficientemente explicados por suas características objetivas” (FLEURY; FISHER, 1996, p. 9).

Freitas (2005, p. 9) reforça que “As ciências humanas e sociais reconhecem hoje a pertinência de trabalhar com outros métodos de investigação que não os utilizados pelas

ciências exatas, que têm a pretensão de objetividade científica e neutralidade”. Isso porque, os instrumentos e os métodos que procuram explicar a realidade organizacional pelos seus aspectos estruturais mais evidentes oferecem uma capacidade de análise que não abrange a organização como um todo.

As preocupações relacionadas ao entendimento da cultura organizacional, contudo, não bastam para explicar a motivação deste estudo. O fato de as organizações terem que lidar com culturas diferentes em seu próprio seio levanta indagações sobre os impactos dessas em seus processos e no comportamento humano e determina a necessidade de estudos mais aprofundados que respondam a essas questões.

Dessa forma, o estudo pretende contribuir com a empresa no sentido de melhor compreender as características, ainda que mais subjetivas, de sua força de trabalho e as percepções dessa acerca da realidade organizacional. Além disso, uma vez que a empresa Módulo Software está em crescimento, a pesquisa pode vir a contribuir na apresentação das implicações das diferenças entre as pessoas no desenvolvimento de suas atividades e na preparação para uma realidade possivelmente mais diversa, representada pela atuação em países vizinhos, contratação de mais pessoas de outras nacionalidades, ou mesmo, de brasileiros com diferentes características, valores e comportamentos.

Contudo, o critério importância não é suficiente para se justificar a escolha do tema de um trabalho. Segundo Castro (1978), outros dois critérios devem ser respeitados: a originalidade e a viabilidade. Enquanto a originalidade refere-se ao potencial que os resultados têm de surpreender, a viabilidade está vinculada à disponibilidade de informações, recursos financeiros e materiais, pesquisadores qualificados e outros aspectos que possibilitem a realização da pesquisa.

Apesar da grande quantidade de obras relacionadas ao tema cultura organizacional, poucas são as que versam sobre a diversidade cultural e suas implicações no Brasil e no nível de graduação. A maioria dos estudos nessa área tratam da diversidade em relação a raça, sexo e habilidades físicas; sendo que aqueles que abordam no âmbito geográfico, o fazem com relação a expatriação de executivos. O que confirma a originalidade do trabalho, entretanto, é o problema teórico-empírico aplicado à empresa. O critério viabilidade, por sua vez, também é satisfeito: há tempo suficiente para o levantamento de informações; os recursos financeiros exigidos não impedem a realização dos objetivos propostos, dispõe-se de fontes teóricas a respeito do assunto e de competência para a realização do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção procura dar o embasamento teórico necessário às análises propostas neste trabalho. Utiliza-se, para tanto, as abordagens dos mais diversos autores acerca do surgimento dos estudos sobre cultura organizacional, seus conceitos e elementos. Em seguida, tratam-se das questões relacionadas diretamente à diversidade cultural: definições, aspectos sobre sua gestão e implicações sobre processos organizacionais selecionados.

### **2.1 Como surgiram os estudos sobre cultura organizacional**

Para facilitar a compreensão dos conceitos relacionados ao tema cultura organizacional, sugere-se sua localização no contexto histórico definido pelas teorias administrativas e obras publicadas nessa área. Os motivos para a inserção dos estudos sobre cultura das organizações em tais teorias transformam-se no principal objetivo dessa abordagem. Não há, entretanto, pretensão de se analisar a fundo as características próprias de cada uma das escolas da Administração e os autores que as representam.

As teorias administrativas são apresentadas por Maximiano (2000) de uma forma clara e sucinta; e, segundo o autor espelham o momento histórico em que são desenvolvidas. Embora a Administração começasse a surgir como ciência no século XVIII, durante a Revolução Industrial, foi apenas no século XX que a organização do trabalho nas empresas transformou-se na base para as teorias e práticas administrativas.

As duas primeiras décadas do século XX foram marcadas pela expansão acelerada da indústria. Nesse contexto, as tentativas de se aumentar a produtividade e aproveitar as oportunidades de mercado revelavam-se com a preocupação com o desempenho dos recursos e processos de uma atividade ou de toda a empresa. Surgem técnicas relacionadas à padronização de ferramentas e instrumentos, pesquisas sobre tempo e movimento, sistema de pagamentos conforme o desempenho, princípios da produção em massa, delineamento do processo administrativo e papel dos dirigentes, além de estudos sobre burocracia e tipos de autoridade. É essa a realidade com a qual se depara a Escola Clássica da Administração; que, contudo, considera as pessoas meros recursos a serem utilizadas na produção.

Maximiano (2000, p. 65) reconhece que “a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como ‘peças humanas’”. Com o intuito de cobrir essa lacuna deixada pela Escola Clássica no que tange o elemento humano nas organizações, aparece o enfoque comportamental.

O enfoque comportamental abrange uma grande quantidade de assuntos que podem ser agrupados em dois ramos: o primeiro trata das pessoas como indivíduos e suas características pessoais (personalidade, atitudes, habilidades); o segundo trata do comportamento coletivo nas organizações, envolvendo temas como grupos informais; processos de comunicação; motivação; liderança; e, finalmente, clima e cultura organizacional.

Posteriormente, reunindo os fatores técnicos da Escola Clássica e os humanos da Escola Comportamental, aparece o enfoque sistêmico. O autor salienta que a organização, sob este enfoque, é um sistema composto por um subsistema técnico e um social, que se influenciam mutuamente, e troca energias com o ambiente onde está inserida.

Maximiano (2000) apresenta ainda outros dois enfoques: o da qualidade e o modelo japonês de administração. O primeiro é dividido em três práticas: inspeção, praticada por artesãos desde antes da Revolução Industrial, que procura detectar defeitos em cada produto, sem garantir que se produza com qualidade; controle estatístico, que se utiliza da amostragem, já que a produção em grande escala impossibilitava a inspeção de cada produto; qualidade total, segundo a qual a qualidade abrange todos os aspectos da empresa e é de responsabilidade de todos os seus membros, e se preocupa não só com a inspeção, mas com a prevenção de defeitos.

O segundo enfoque tem como fundamentos os pressupostos da Administração Científica (integrante da Escola Clássica da Administração), práticas de qualidade total, eliminação de desperdícios, produção enxuta e, o que tem maior relação com este estudo, base cultural japonesa.

Souza (2000) declara que a temática da cultura organizacional alcançou maior destaque a partir de 1970, quando se constatou a maior disputa pelo mercado por empresas japonesas. O sucesso de tais empresas foi atribuído ao papel desempenhado pela cultura na vida organizacional. Outros acontecimentos, ocorridos na mesma década, foram citados como fatores que contribuíram para o interesse no relacionamento entre a cultura e as organizações, como as mudanças no equilíbrio do poder mundial, crise do petróleo e internacionalização de grandes corporações.

Divergindo do autor, Ronchi (2004) acredita que o destaque só ocorreu a partir de 1980; embora concorde que o principal motivo foi a maior atenção ao modelo de

administração japonês. Alude também a pesquisas iniciais realizadas na Suécia, em 1965, que procuravam verificar a relevância da cultura no desempenho das organizações.

Motta e Vasconcelos (2002) apresentam o mesmo referencial temporal, ao reconhecerem que um artigo publicado na revista americana *Business Week* em 1980, intitulado “*Corporate culture: the hard to change values that spell success or failure*” (Cultura corporativa: a dificuldade de se mudar valores ligados ao sucesso ou fracasso), foi uma das publicações que mais difundiu o conceito de cultura organizacional junto às organizações e ao grande público. No Brasil, os primeiros estudos sobre o tem foram atribuídos a Maria Esther de Freitas, que publicou em 1991 o livro *Cultura organizacional – formação, tipologias e impactos*.

Em publicação mais recente, Freitas (2005, p. 95) refere-se à massificação do tema na década de 80 e afirma que “hoje, inegavelmente, ele está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas”. Todavia, possui certa fragilidade conceitual e metodológica, que não chegam a invalidar o reconhecimento da presença de elementos da cultura organizacional no dia-a-dia das organizações, nem a importância que vem sendo a ela atribuída.

## 2.2 Cultura organizacional

Estudos sobre cultura podem ser encontrados no escopo de diferentes ciências: Antropologia, Economia, Ciência Política, Psicologia e, até mesmo, Administração. Nesse último campo, merecem destaque os conceitos de cultura aplicados às organizações, mais especificamente, o de cultura organizacional. Sua relevância na literatura é produto das insatisfações de pesquisadores que consideram limitadas as abordagens que se baseiam exclusivamente em características mais explícitas das organizações.

A grande maioria dos autores que tratam do tema cultura organizacional ressaltam a contribuição da Antropologia – ciência que estuda os seres humanos e sua cultura - na construção de seus conceitos. Kotter e Heskett (1994) admitem que a palavra cultura vem da Antropologia Social e expõem que o conceito de cultura foi criado para representar as qualidades de grupos humanos específicos que passam de uma geração para a seguinte.

Os autores explicam que os valores associados à cultura tornam-se menos visíveis na medida em que são compartilhados por pessoas do mesmo grupo e tendem a se manterem no

tempo, independente da mudança de seus membros. Por outro lado, são mais visíveis quando definidos como referenciais de comportamento, ou estilo da organização, fazendo com que os membros incentivem outros a seguirem esses padrões.

Apesar de também apresentarem a cultura de acordo com a ótica antropológica, Fleury e Fisher (1996) não se prolongam nessa abordagem. Antes de formularem seu próprio conceito do que vem a ser cultura organizacional, as autoras referem-se aos estudos de Schein, aos quais atribuem total validade e acrescentam uma dimensão política, vista como necessária para que se consiga interpretar os comportamentos, decisões, processos e relações que constituem a dinâmica organizacional.

Schein (2001, p.10) relaciona a cultura organizacional, em obras mais atuais, a um “modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. O modelo deve, entretanto, funcionar bem o suficiente para ser validado e ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Baseadas no autor, Fleury e Fisher (1996, p. 22) relatam que:

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

O conceito destaca, além da idéia de identidade, a relação entre a cultura e o poder dentro das organizações, preocupação demonstrada ao se referirem às relações de dominação. Isso porque, se por um lado a cultura organizacional reflete a identidade de uma organização; por outro, é mantida e homologada pelas relações de poder.

Complementando a idéia de cultura como identidade da organização e o processo pela qual é formada, Srour (1998, p. 174) acredita que “A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. Assim, a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e deixa transparecer o modo como os indivíduos a ela expostos a interpretam e contribuem com sua formação.

Motta e Vasconcelos (2002) discutem, com base nos estudos de Smircich (1983), duas visões de cultura organizacional, apresentadas na Figura 1:



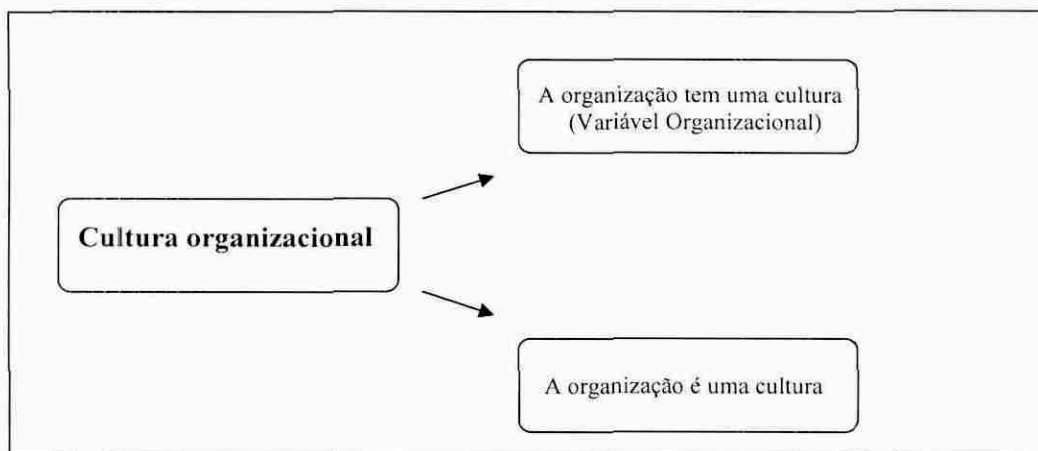


Figura 1 - Cultura organizacional: duas visões  
 Fonte: Motta e Vasconcelos (2002, p.300)

A primeira visão considera que a organização tem uma cultura que muda com o passar do tempo, sendo a cultura uma característica da organização. Com relação a essa idéia, Smircich (1983, p. 343, tradução nossa) explica que a cultura “é importada para dentro da organização através de seus membros” e revelada nos padrões de atitudes e ações desses. Na segunda visão a organização é tratada como uma metáfora, ela é uma cultura, uma forma particular de expressão humana.

Edgar Schein tratou da cultura como variável que muda com o tempo. Schein (2001) explica que a cultura de uma organização pode ser percebida da linguagem, símbolos, imagens, histórias, ritos, cerimônias, hábitos e valores, além de objetos visíveis e físicos dessa, a exemplo daqueles que compõem seu *layout* (decoração, mobília, arquitetura).

Morgan (1996) é adepto da segunda visão: a organização é uma cultura, ou, como prefere o autor, uma esfera cultural e simbólica. Acredita que os padrões culturais não são variáveis, mas elementos identitários.

Como diferencial em relação aos demais autores, Motta e Vasconcelos (2002) apresentam uma visão sistêmica sobre cultura. Segundo eles, a organização é um sistema composto por subsistemas, dentre os quais se encontra o subsistema humano e cultural, dividido por motivos didáticos em dois elementos, um informal e um formal.

Fazem parte do elemento informal os indivíduos que compõem a organização e suas respectivas subculturas e “visões de mundo”. Já o elemento formal refere-se à “cultura oficial da empresa – as regras, os padrões, os valores e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 301). Ambos interagem com os demais subsistemas da organização, incluindo o gerencial, estratégico, estrutural e técnico.

## 2.3 Elementos da cultura organizacional

Muitos dos conceitos apresentados sobre cultura organizacional foram construídos com base em seus elementos. Eles fornecem uma perspectiva da realidade da organização e permitem estruturar e interpretar sua cultura.

A especificação de cada um desses elementos varia amplamente conforme a linha dos autores que estudam a cultura das organizações (FREITAS, 1991; TAVARES, 1993; ALMEIDA, 1996; FLEURY; FISHER, 1996; ALVES, 1997; SOUZA, 2000; RONCHI, 2004), que, geralmente, mencionam: crenças e pressupostos; histórias e heróis; mitos e tabus; valores; ritos, rituais e cerimônias; normas e regras e processo de comunicação.

As crenças e os pressupostos retratam o que há de consolidado na organização. Freitas (1991, p. 19) explica que as duas palavras são comumente abordadas como sinônimas e expressam “aquilo que é tido como Verdade na organização”, passando a ser naturalizado e inquestionável. São considerados pontos centrais da cultura, envolvendo visões de mundo, algum mapa cognitivo e hipóteses sobre a realidade na busca de soluções que podem vir a serem consideradas válidas.

Alves (1997) diferencia os dois conceitos e diz que enquanto a crença representa o que as pessoas entendem como certo e que serve como base para entendimento das coisas; os pressupostos são conjunturas antecipadas ou respostas prévias sobre um determinado assunto, a exemplo da resolução satisfatória de um problema que passa a ser vista como uma resposta pronta disponível e inquestionável, até certo ponto, para o grupo.

Contudo, Almeida (1996) ressalta que não se dispõe de um considerável número de metodologias que apontem alternativas para análises de crenças e pressupostos.

Diferentemente, a história e os heróis das organizações podem ser identificados nos relatos de seus membros, já que são comumente compartilhados por esses. A história relata os fatos ocorridos desde o nascimento das organizações, expressando como cresceram, até eventos sensacionais que marcaram sua entrada e conquista de mercados. Ela conecta o presente ao passado e apresenta explicações para as práticas observadas na organização.

Ronchi (2004, p 72) argumenta que a história é uma forma de apresentar a organização aos seus funcionários e pode estar associada a atos heróicos em seu interior, acreditando que “Toda grande organização tem um herói como referencial”.

Os heróis, conforme Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991), personificam os valores e condensam a força da organização. Freitas (1991) esclarece que esses heróis podem ser



qualquer membro da organização e que, em geral, possuem a função de tornar o sucesso atingível e humano, formulando padrões de desempenho, motivando os funcionários e estabelecendo uma influência duradoura.

Senge (1999 *apud* RONCHI, 2004) relaciona não apenas as histórias aos heróis, mas também aos mitos, ao afirmar que as pessoas necessitam de modelos e heróis, uma vez que as mudanças que deram certo sempre estão ligadas com mitos provenientes de histórias heróicas.

A respeito do papel dos mitos, Souza (2000, p. 19) comenta que “recordam acontecimentos importantes, reais, embelezados ou puramente lendários”. Existem maiores discussões sobre o que o mito representa, se o que é real ou apenas o imaginário. Almeida (1996) apresenta duas visões: uma defendida por Tavares (1993), segundo a qual o mito pertence ao domínio da ficção, e outra, baseada na Antropologia, que aborda o mito como uma espécie de interpretação de mundo.

Já os tabus orientam o comportamento por meio da abordagem do que é proibido. Ronchi (2004, p. 74) argumenta que os tabus são pouco pesquisados e que “Os membros interpretam os tabus como uma orientação clara que demarca o que se pode ou aquilo que não se pode em uma organização, estabelecendo assim um aspecto ligado à disciplina da cultura”.

Os demais elementos, por serem mais citados pelos autores e constituírem objeto de análise desse trabalho são fundamentados a seguir, perfazendo a seguinte seqüência de apresentação: valores; ritos, rituais e cerimônias; normas e regras e processo de comunicação.

### 2.3.1 Valores

Os valores traduzem a essência da filosofia da organização, uma vez que definem um senso comum de direção para os trabalhadores. Assim, os valores de uma organização podem ser interpretados “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63).

Além de estabelecerem um senso comum de direção, os valores delimitam a forma de pensar agir e perceber dos membros da organização. Heinen (2001) expõe o papel dos valores organizacionais de vincular as pessoas, de forma que se submetam ao sistema vigente e executem as funções que lhes foram atribuídas.

Contudo, a percepção dos valores organizacionais não é realizada da mesma forma por todos os membros da empresa. Thumim (1995 *apud* SOUZA, 2000) observa que podem existir diferenças em razão do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço e de outras atividades.

Sem tais preocupações, Freitas (1991, p. 14) ocupa-se com a descrição da influência dos valores na estrutura formal da organização. Eles “indicam que questões são, prioritariamente, observadas”; determinam até onde uma pessoa pode ascender na organização; e comunicam ao ambiente externo o que se pode esperar da organização.

Andrade (2006) acrescenta que os valores correspondem ao nível mais profundo da cultura e são moldados pela missão da empresa e sua história, e que, juntamente aos demais elementos, conferem identidade organizacional.

### *2.3.2 Ritos, rituais e cerimônias*

Os ritos, rituais e cerimônias encontram-se presentes nos eventos das organizações, definidos como “seqüências repetidas que ajudam a expressar os valores das organizações. Estas ocasiões tornam-se especiais e aprofundam o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos e o grupo” (RONCHI, 2004, p. 68-69).

Freitas (2001) menciona que esses elementos fazem parte do processo de socialização dos indivíduos. A autora aborda os rituais e as cerimônias como palavras sinônimas, cujo papel é comunicar as maneiras como as pessoas devem se comportar na organização, demonstrando padrões de procedimento, estabelecendo limites, aproximando pessoas, reduzindo conflitos e direcionando o comportamento por meio da dramatização dos valores básicos.

Ainda sobre os rituais e cerimônias, Ferro (1991 *apud* ALMEIDA, 1996) explica que são atividades que envolvem o participante emocionalmente, dando um sentimento de satisfação e alegria, independente de como o poder vai ser exercido e as políticas implementadas. As cerimônias, em especial, são capazes de desenvolver comportamentos úteis para a organização, estimular o companheirismo e superar barreiras sociais relacionadas à hierarquia organizacional.

Fleury e Fisher (1996, p. 19) tratam mais especificamente dos ritos e os consideram uma categoria analítica privilegiada para revelar a cultura organizacional, definindo-os como

“um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas”. Completam que na prática dos ritos as pessoas se expressam por meio de símbolos como gestos, linguagem, comportamentos ritualizados e artefatos que salientem uma visão compartilhada apropriada à ocasião.

Diferente dos outros elementos culturais, os ritos podem ser facilmente identificados; porém, dificilmente interpretados. Tavares (1993) acredita que quanto mais consistente a cultura organizacional, maior o número de ritos e mais elaborado será cada um.

Comparando, com o auxílio da Antropologia, os ritos de sociedades tribais com a vida em organizações modernas, Beyer e Harrison (*apud* FLEURY; FISHER, 1996) apontam seis tipos de ritos: ritos de passagem, como o processo de introdução e treinamento básico na organização; ritos de degradação, como a substituição ou mesmo demissão de um profissional num cargo elevado; ritos de confirmação, seminários e palestras que reforcem a identidade social e seu poder de coesão; ritos de reprodução, ou atividades de desenvolvimento organizacional; ritos para redução de conflitos, processos de negociação; e ritos de integração, representados pelas festas comemorativas nas organizações.

Portanto, ritos, rituais e cerimônias influenciam o comportamento dos membros das organizações, sendo capazes de estimular a união entre eles e de reforçar os valores organizacionais.

### 2.3.3 Normas e regras

Embora sejam palavras distintas, as normas e regras são tratadas por Freitas (1991, p.33) sob o mesmo significado: “comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”.

Ainda de acordo com a autora, as normas são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, como uma espécie de síntese. A escolha de normas é precedida por outros elementos como as crenças e pressupostos, avaliação de valores compatíveis com a empresa e definição do que é tabu, sendo elas vinculadas por meio de sistemas formais de comunicação, heróis, ritos, rituais, estórias e mitos.

Sobre o papel das regras Fleury e Fisher (1996, p. 101) explicam que:

As organizações, na determinação de forma e conteúdo das regras e princípios que regem as relações no seu interior, procuram apresentá-los como uma necessidade, como ordem das coisas, acima da sua própria vontade. No entanto, através delas procuram organizar as relações contraditórias entre os grupos sociais existentes, assim como os conflitos oriundos a partir da lógica interna.

As normas e regras procuram, então, organizar as relações entre as pessoas. Katz e Kahn (1978, *apud* SOUZA, 2000) tratam das normas, juntamente aos valores, como elementos integradores, por serem compartilhados por todos ou boa parte dos membros de uma organização.

Maximiano (2000, p. 97) critica a valorização excessiva dos regulamentos, mencionando que “as organizações formais exageram na tentativa de regulamentar tudo o que for possível a respeito do comportamento humano”. Não se pode, no entanto, deixar de ressaltar a importância das regras e normas e suas respectivas análises para a compreensão das relações humanas dentro das organizações e como elas afetam a cultura organizacional.

#### 2.3.4 Processo de comunicação

Os processos de comunicação são fundamentais na coordenação das diferentes unidades de trabalho e na integração dos membros da organização. É através da comunicação que se tem acesso às informações – base para análise das situações e tomadas de decisão.

A importância desses processos é interpretada por Ronchi (2004, p. 75):

Os processos de comunicação podem ser encarados como de impacto fundamental no desempenho organizacional, pois são essências para difundir o aprendizado, o conhecimento, exercer uma função organizadora, promover a construção de significados e influenciar a todos os envolvidos.

O autor comenta que a dinâmica da comunicação está ligada ao modelo de gestão, aos interesses das coalizões dominantes e a reprodução e transformações de padrões. Entra também em questões referentes a problemas relacionados à comunicação e o modo como ocorre – formal ou informal.

Os problemas referem-se à escolha de canais de comunicação que não atingem de forma ampla os envolvidos, interferência nos fluxos relacionados aos níveis hierárquicos e ao fato de a comunicação ser considerada uma fonte de poder.

Ronchi (2004, p. 76) postula que “Os sistemas de comunicação formais das organizações têm que envolver os canais, a coesão e preservar a integridade pessoal, fatores

que só reforçam os pressupostos da cultura organizacional”. Por outro lado, a rede de comunicação informal deve ser usada, pois aumenta a possibilidade de alcance, cuidando-se para que não venha a alimentar o clima de desconfiança e fofocas.

Maximiano (2000) apresenta uma visão diferente sobre o modo como ocorre a comunicação, classificando-os em:

- a) comunicação para cima: vai dos níveis inferiores para os superiores na hierarquia, tratando, em geral, do desempenho e eventos em níveis inferiores, atitudes e sugestões de empregados;
- b) comunicação para baixo: percorre um caminho inverso ao do primeiro tipo, seu conteúdo, normalmente, abrange informações sobre o desempenho da organização, políticas que se pretende implantar, modificações nos métodos de trabalho e expectativas da administração em relação a seus funcionários;
- c) comunicação lateral: ocorre mais expressivamente entre unidades de trabalho do mesmo nível, exemplo disso é uma requisição de materiais emitida pela área de produção para o setor de compras.

Uma outra classificação, apresentada por Freitas (1991), é a de comunicação verbal e não verbal. A primeira é representada por negociações e demais integrações sociais. Da segunda fazem parte a arquitetura, a forma como as pessoas se vestem, os padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, logotipos e outras apresentações materiais de símbolos. Há autores que trabalham a idéia de que os símbolos e objetos são elementos a parte e não componentes do processo de comunicação; idéia essa defendida por Ronchi (2004).

Fleury e Fisher (1996) tratam do processo de comunicação como um dos aspectos metodológicos para desvendar a cultura de uma organização, por ser capaz de revelar o seu universo simbólico, e fornecer informações para sua análise.

Cada um dos autores mencionados nesta seção preocupa-se com a definição dos elementos da cultura organizacional, capazes de construir a identidade organizacional e garantir o consenso nas relações internas, como defendem Fleury e Fisher (1996). Contudo, outras correntes teóricas propagam que as diferenças existentes entre os membros de uma força de trabalho levam a distintas interpretações da realidade e manifestações culturais dentro de uma mesma organização, fundamentando os estudos sobre a diversidade cultural.

## 2.4 Diversidade cultural

Há quem interprete a cultura organizacional como um mecanismo para conformar condutas e tornar homogêneas as formas de se pensar e viver a organização, criando uma imagem positiva da mesma que reflete a igualdade de todos, anulando diferenças e a reflexão (FREITAS, 1991).

Em uma outra perspectiva, que vem ganhando cada vez mais espaço, Easley (2001, *apud* HANASHIRO; GODOY, 2004, p.2) afirma que:

É possível imaginar que, numa sociedade global, a diversidade estará sempre presente, de forma cada vez mais acentuada e complexa. Então, para assegurar seu sucesso, as organizações não terão mais escolha, se não mudarem radicalmente como elas desenvolvem, valorizam e gerenciam a diversidade.

Barbosa (2003, p. 122) apresenta uma interpretação semelhante da realidade e acredita que “o mundo passa por um processo de ‘culturalização’ que afasta a idéia de cultura dominante e totalizada para uma noção de cultura pluralista, controversa, processual, desunida e fragmentada”.

Esses posicionamentos demonstram a relevância da diversidade cultural nas organizações, entendida por Luna (2004, p. 20) como a “diversificação da cultura organizacional [...], que implica diferentes manifestações de uma mesma cultura ou culturas distintas dentro de uma mesma organização”. Silva e Nogueira (2000, *apud* LUNA, 2004) explicam que o desenvolvimento dessas manifestações decorre de campos específicos do conhecimento, grupos demográficos e assim por diante.

Na mesma linha, mas transferindo o conceito para a sociedade como um todo, Motta e Vasconcelos (2002, p.322) referem-se à diversidade cultural como “a existência, em uma mesma sociedade, de valores, hábitos e práticas sociais, formas de pensamento diferentes uma das outras, cada qual com sua validade dentro do contexto social”.

O reconhecimento das diferenças entre as pessoas, porém, com um caráter mais político, também pode ser observado no discurso de Fleury (2000, p. 20), para quem “A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. A autora complementa que nesse sistema interagem grupos de minoria e de maioria; esses últimos definidos como aquele cujos membros dispuseram historicamente de vantagens em termos de recursos econômicos e poder em relação aos outros.



Já Thomas (1997) salienta que a diversidade inclui todos e não apenas minorias representadas por gênero e raça. O conceito apresentado pelo autor incorpora os “componentes da mistura na força de trabalho” dentre os quais destaca: sexo, raça, orientação sexual; questões profissionais e familiares, educação, experiência de trabalho, estabilidade na organização, personalidade, tolerância ao risco e à incerteza, origem geográfica e religião.

Abordando especificamente a diversidade nas organizações, Schermerhorn *et al* (1999, p. 58) afirmam que “A diversidade da força de trabalho é a presença de características humanas individuais que tornam uma pessoa diferente”. Os autores agrupam tais características em quatro conjuntos que retratam diferenças individuais.

O primeiro conjunto trata das principais diferenças demográficas entre os componentes da força de trabalho, principalmente, idade, sexo, capacitação física e grupos raciais e étnicos. O segundo, das diferenças de aptidão – capacidade de aprender alguma coisa – e de habilidade – capacidade existente de uma pessoa realizar as tarefas relacionadas aos seus cargos. O terceiro diz respeito à personalidade, ou natureza única da pessoa, que influencia seu modo de agir e reagir em relação às outras pessoas. Finalmente, são analisados os valores, atitudes e o comportamento do indivíduo (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

Hanashiro (2007) classifica as características que diferenciam os indivíduos em dois segmentos: o representado por aquelas sobre as quais as pessoas não têm controle, como raça, gênero, idade, e o que inclui características sobre as quais é possível se ter algum controle, a exemplo da formação, estado civil, experiências e crenças políticas.

Com maior tradição no assunto, Cox Jr e Smolinski (1994) acreditam que a diversidade cultural nas organizações seja percebida através da “representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema organizacional social” (COX JR; SMOLINSKI, 1994, p. 12, tradução nossa).

Com relação a identidades grupais, Alderfer e Smith (1982) desenvolveram estudos que apontam a existência de dois tipos de grupos no interior das organizações: grupos de identidade e grupos organizacionais. O primeiro refere-se àquele cujos membros compartilham alguma característica biológica comum, como gênero, etnia, idade, e que por estarem sujeitos a forças sociais similares, possuem visões de mundo consoantes. O segundo é aquele em que os membros possuem cargos comuns, compartilham experiências de trabalho equivalentes e, conseqüentemente, possuem visões de mundo harmônicas. A teoria defendida pelos autores revela que a identidade das pessoas nas organizações é formada pela afiliação a ambos os grupos.

Utilizando características dos grupos de identidade e organizacionais e outras provenientes de seus estudos, Cox Jr e Smolinski (1994) exemplificam as seguintes dimensões da diversidade cultural nas organizações: nacionalidade, função desempenhada, orientação sexual, nível organizacional, idade, habilidades, religião, gênero, raça e classe sócio-econômica. A diversidade cultural, na visão dos autores, se aplica quando pessoas pertencentes a diferentes grupos possuem diferentes valores, normas de comportamento, objetivos e preferências com relação a estilos de trabalho; incluindo, portanto, características sócio-biológicas e visões de mundo distintas.

As discussões sobre diversidade cultural apresentam, portanto, diferentes correntes teóricas que justificam as críticas de Nkomo e Cox Jr (1998, p. 334) relacionadas à “falta de especificidade de conceito”. Algumas delas mencionam apenas características como raça e gênero, enquanto outras possuem um escopo bem mais amplo, abordando todas as diferenças entre os indivíduos, ou seja, considerando que todos são diferentes.

Dentre as abordagens comentadas, privilegiam-se as definições apresentadas por Cox Jr e Smolinski (1994) e Schermerhorn *et al* (1999), segundo as quais a diversidade cultural nas organizações refere-se à representação de pessoas, convivendo no mesmo ambiente de trabalho, com características individuais diferentes, que vão desde traços sócio-biológicos a valores, padrões de comportamento, prioridades e preferências quanto a estilos de trabalho.

Assim, embora um grande número de autores identifique em características biológicas os traços distintivos da diversidade cultural, pode-se pensar que esses traços não são determinantes e que aspectos sociais podem influenciar de tal forma a visão de mundo de um indivíduo que superem suas identificações de gênero, cor, idade e, até mesmo, nacionalidade. Por isso, entende-se que é importante, além de considerar esses traços, abordar também os diferentes aspectos sociais que caracterizam uma força de trabalho culturalmente diversa. Sabe-se da dificuldade de identificar claramente esses aspectos, mas procurou-se na percepção dos integrantes da organização a avaliação a este respeito.

Reconhece-se que as definições mencionadas possibilitam o entendimento das variadas expressões da palavra diversidade e que é importante também envidar esforços para a compreensão do tema, uma vez que possui relevância tanto social quanto gerencial, abordada com maior profundidade a seguir.



## 2.5 Gestão da diversidade cultural

As preocupações com a gestão da diversidade cultural foram primeiramente discutidas nos Estados Unidos sendo provenientes de políticas de ações afirmativas. Ações essas, que segundo Galeão-Silva e Alves (2004, p.22), abrangem “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades”.

Para ilustrar o contexto em que surgiram as discussões sobre o tema, os autores abordam a legislação norte-americana que, na década de 1960, começou a se preocupar com a garantia de direitos civis relacionados a idade, etnia, gênero e nacionalidade. Detalham, ainda, que “A partir do momento em que a contratação de minorias tornou-se inevitável, os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio de políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito” (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004, p.27).

Com isso, os administradores pretendiam deslocar questões de conflitos políticos incontroláveis – a tensão interna exposta por ações afirmativas – para uma variável interna e controlável; situação, em que a diversidade é gerenciada como um recurso da organização. Essa ação é justificada pelos autores pela maior praticidade em se admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, considerada fato, e, ao mesmo tempo desenvolver estratégias para a controlar.

No Brasil, as ações afirmativas também são incorporadas ao discurso de algumas organizações, que enxergam a diversidade como um valor nas relações humanas e que resulta da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade das pessoas (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2000).

Intervenções políticas para reverter as situações de desigualdades observadas na sociedade também são visíveis em medidas apresentadas pela Organização Internacional do Trabalho e pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Contudo, isso não implica que as iniciativas dessas entidades relacionadas à gestão da diversidade sejam sempre vistas como sinônimo de ação afirmativa.

Em projetos relacionados a tais entidades, Esteves (1999) levantou a visão de 30 grupos empresariais sobre a diversidade no ambiente de trabalho, apontada como:

- valor, capaz de transformar a cultura organizacional e preparar a organização para a complexidade de uma economia globalizada;
- oportunidade de caráter econômico, capaz não apenas de criar proximidade entre empresas e suas respectivas partes interessadas como também de construir vantagens competitivas via criação do inesperado;
- elemento de composição da imagem organizacional;
- política de conduta corporativa, que coíbe a discriminação (ESTEVES, 1999, p. 17).

A interpretação das visões dos grupos envolvidos na pesquisa inclui, dessa forma, além da noção de ação afirmativa, o papel estratégico da diversidade; ainda que o autor preferisse, assumidamente, obter como resposta a associação das oportunidades para as empresas com as expectativas sociais.

Corroborando o posicionamento de Galeão-Silva e Alves (2004), Schermerhorn *et al* (1999, p. 58) aprofundam o conceito de ação afirmativa, que além de envolver o alcance de oportunidades iguais no ambiente de trabalho, possui “respaldo legal e exige a elaboração de relatórios escritos contendo planos e metas estatísticas para grupos específicos de pessoas”. Entretanto, ponderam que, por afetarem basicamente as ações de contratação e promoção, essas ações podem abrir portas para alguns e criar receios de discriminação reversa pelos outros.

Por outro lado, a gestão da diversidade é vista como um meio de se valorizar as diferenças e criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e aceitos. Assim, ela “pressupõe que os grupos continuem mantendo suas características e moldando a empresa da mesma forma em que serão moldados por ela, gerando uma série de valores comuns” (SCHERMERHORN *et al*, 1999, p. 59). É, ainda, acompanhada por pesquisas organizacionais que estudam atitudes e percepções; demonstrando, com isso, sua relação com a cultura organizacional.

Dessa forma, a principal diferença entre a gestão da diversidade e as ações afirmativas está no objetivo de cada uma delas. Enquanto a primeira se preocupa com a conciliação das diferenças dos membros de uma organização, ou da força de trabalho, como preferem Schermerhorn *et al* (1999); a segunda se relaciona à tentativa de obter igualdade de oportunidades dentro das organizações, o que não pressupõe, necessariamente, o quesito meritocracia na ocupação dos postos de trabalho.

Sem entrar nesse tipo de discussão, Fleury (2000) acredita que a gestão da diversidade cultural surgiu como resposta empresarial à diversificação crescente dos perfis dos membros das organizações e às necessidades de competitividade, tendo com principal objetivo “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho” (FLEURY, 2000, p.21).

Tanure (2006) expõe que o aprofundamento do processo de globalização tem provocado uma mudança no perfil, nas competências e no comportamento dos executivos que atuam em empresas internacionais. A autora utiliza esse contexto para ilustrar o desafio de se gerir pessoas em um ambiente de diversidade:

*Falo da capacidade de valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural, incorporando as diferentes perspectivas não apenas na abordagem de novos mercados, mas no modelo de gestão. Falo de estar preparado para gerenciar os conflitos e paradoxos deste complexo mundo competitivo (TANURE, 2006, B2)*

Na visão de Cox Jr e Smolinski (1994, p. 15), a gestão da diversidade exige “Atenção e esforços proativos de administradores e outros empregados para responder efetivamente aos desafios criados pela diversidade em grupos de trabalho”. Tarefa essa que envolve várias esferas de atividades, incluindo a cultura organizacional e a valorização de diferenças; sistema de administração de recursos humanos e programas de recrutamento, desenvolvimento e recompensas; promoção do conhecimento e aceite das diferenças entre as pessoas; reconhecimento do efeito da diversidade na comunicação, coesão, conflito e interação entre grupos de trabalho; além de iniciativas que transcendem o ambiente empresarial, como programas educacionais e discussões sobre modelos mentais referentes às consequências da diversidade no âmbito social.

Thomas (1997), por sua vez, apresenta um esquema para o gerenciamento da diversidade que combina delegação e habilitação e não esferas de atividades com ações próprias, como as sugeridas por Cox Jr e Smolinski (1994). O autor acredita que:

*A chave para o processo de gerenciamento da diversidade [...] é um esquema que facilite a abordagem sistemática. Ele delinea uma seqüência de etapas analíticas, identifica um número de possíveis opções de ação e define um contexto de contingências para selecionar a opção apropriada a uma determinada circunstância (THOMAS, 1997, p. 356).*

O processo definido pelo autor segue os mesmos moldes daqueles relacionados à tomada de decisão e é extremamente prescritivo. Suas etapas incluem uma visão clara da organização e do ambiente onde ela atua, compreensão das diferenças entre as pessoas que dela fazem parte, investigação de conflitos entre as pessoas e revista das práticas atuais de gestão, substituindo aquelas que não estiverem funcionando.

Não há dúvida de que as práticas relacionadas à gestão da diversidade passam pela compreensão da organização como um todo. Para Hanashiro (2007, p. 67), “A gestão da diversidade implica um processo que alinhe as políticas e práticas de recursos humanos, o direcionamento estratégico da empresa e a concepção de diversidade cultural em uso”. A

autora explica que a consecução desse processo passa pela definição do que a empresa entende por diversidade cultural, para que esse conceito seja inserido nas políticas e práticas organizacionais, e por uma cultura organizacional que reconheça e apóie as diferenças da força de trabalho.

Cox Jr e Balke (1991, *apud* HANASHIRO; GODOY, 2004) discutem as vantagens do multiculturalismo e sua relação direta com o sucesso das organizações, desde que a diversidade cultural possa ser gerenciada efetivamente. Nesse sentido, relacionam a reputação conquistada pelas empresas entre empregados prospectados; atração de clientes com diferentes perfis, através da sensibilização para novas culturas que formam o mercado; criatividade entre os empregados e eficiência na solução de problemas, se comparados a grupos homogêneos; e aumento da adaptação e flexibilidade da organização a mudanças no ambiente.

Weber (2004) comenta que, em função da diversidade estar cada vez mais presente no ambiente de trabalho, é necessário que os indivíduos envolvidos compreendam as diferenças culturais, suas interferências e vantagens potenciais. O aprendizado sobre as vantagens inclui o reconhecimento de que “a diversidade cultural no trabalho é essencial para se criar estratégias de ponta e soluções alternativas para articular a capacidade competitiva de uma empresa” (WEBER, 2004, p. 14).

Hofstede (1994, p. 53-54) discorda desse ponto de vista e diz que:

Não é que seja importante ter diversidade na empresa. Você a tem, quer goste ou não. Se pudesse evitá-la, eu certamente recomendaria que o fizesse, porque as diferenças pessoais numa organização são sempre uma dificuldade [...]. No entanto, como você não pode escapar da diversidade, deve usá-la da melhor maneira possível.

Já Galeão-Silva e Alves (2004) apresentam dois pontos principais com base nos quais a gestão da diversidade vem sendo defendida:

Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa [...], uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades (GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004, p. 21).

O segundo ponto vem sendo amplamente discutido e se tornou alvo de inúmeras publicações. A *Revista Exame* de setembro de 2000, praticamente dedicada a diversidade nas organizações, menciona em um artigo chamado “*Viva a Diferença*” que é fundamental “trazer para o ambiente de trabalho competências, habilidades e histórias de vida, novas

maneiras de enxergar o mercado e o negócio em um mundo em permanente transformação. E gerar resultado com isso” (EXAME, 2000, p.155). Destaca, todavia, que esse processo envolve preparo, tempo e dinheiro despendidos com recrutamento e avaliação das pessoas, transformando-se em um entrave à seleção baseada na meritocracia; e, conseqüentemente, aos programas citados no primeiro ponto. Essa visão opõe-se claramente à sustentada por Hofstede (1994).

Ao entrave citado, soma-se o fato de não bastar atrair pessoas diferentes para as organizações. De acordo com os estudos de Prahalad, trazidos pelo mesmo artigo, é preciso, primeiramente, dar poder a elas, fazendo com que suas diferenças sejam respeitadas, incentivadas e exercitadas; e, depois, trabalhar para que o produto da diversidade seja direcionado aos objetivos e à visão das organizações.

Para Abrahão e Almeida (1999) tais iniciativas são utilizadas pelas empresas no âmbito de políticas econômicas, com foco nas vantagens financeiras que estes programas podem gerar, sem a preocupação com aspectos sociais envolvidos.

Um outro elemento crítico, que se situa no plano dos entraves para a implantação desse tipo de prática, é acrescentado por Schermerhorn *et al* (1999, p. 59) ao se referirem à gestão da diversidade: “Embora ela tenha sido criada com a intenção de influir nas atitudes e percepções dos empregados, às vezes as empresas resistem a ela por terem medo da mudança e pelos desconfortos com as diferenças”. O que não se configura como uma surpresa no ambiente empresarial, já que as questões relacionadas à mudança, geralmente, vêm acompanhadas de certa resistência por parte dos envolvidos (WOOD JUNIOR, 2002).

Ainda que seja extremamente difícil sintonizar uma variedade de pontos de vista decorrentes da diversidade cultural dentro das organizações, sabe-se que num grupo heterogêneo há uma infinidade de idéias e, portanto, um maior universo de soluções para possíveis problemas e interpretações do mercado. Porém, as críticas sobre os objetivos da gestão da diversidade e a própria história de seu surgimento devem ser levadas em conta na tentativa de se aperfeiçoar as práticas a ela relacionadas e detectar suas implicações nas organizações.

## 2.6 Diversidade cultural e suas implicações

Embora as teorias que consideram a diversidade cultural uma forma de melhorar o desempenho financeiro e a imagem das organizações frente ao mercado predominem na fundamentação de estudos nessa área, Silva e Luna (2004, p. 1) ponderam que “a diversidade não precisa e não deve ser vista como um aspecto estritamente relacionado com a eficácia organizacional e suas vantagens competitivas”.

Nessa linha, acredita-se que a diversidade cultural esteja relacionada a indicadores relevantes para a compreensão do todo organizacional, que refletem, ao mesmo tempo, benefícios e desafios proporcionados pelas diferenças entre as pessoas que atuam no mesmo ambiente de trabalho. A própria relação das vantagens e entraves associados à gestão da diversidade fornece a descrição dos processos organizacionais potencialmente afetados pela diversidade cultural nas organizações, dentre os quais, além do desempenho organizacional, podem-se citar: tomada de decisão, controle, liderança, trabalho em grupo, comunicação, conflito, criatividade e inovação.

### 2.6.1 Desempenho

O desempenho organizacional é, sem dúvida, a questão mais relacionada pelos autores ao fenômeno da diversidade cultural. A maioria deles defende que, quando bem administradas, as diferenças entre as pessoas proporcionam vantagens competitivas, em especial, a melhoria do desempenho das organizações.

Contextualizando essa constatação Thomas (1997, p. 353) relata que:

As organizações do futuro, como as atuais, irão operar em um ambiente de negócios incerto, complexo e altamente competitivo. Sua lucratividade e viabilidade dependerão dos esforços de uma força de trabalho cada vez mais diversificada: caracterizada por gerentes e funcionários que diferem muito e insistem no reconhecimento de suas diferenças.

O autor é ainda mais explícito no que tange o relacionamento da diversidade e desempenho organizacional, ao considerar a gestão da diversidade “a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados



recursos para melhorar o desempenho da organização” (THOMAS, 1990 *apud* GALEÃO-SILVA; ALVES 2004, p.22).

Na mesma linha, Silva e Luna (2004, p.1) concluem com base nos estudos de Cox Jr. e Smolinski (1994) que “organizações capazes de aumentar a diversidade alcançarão um melhor desempenho financeiro que outras”. Isso porque, esses estudos apontam para a melhoria da estrutura de custos das organizações, aumento da qualidade dos recursos humanos, aumento da eficácia do marketing e aspectos relacionados à tomada de decisão e criatividade.

O desempenho das organizações também foi alvo do discurso otimista de Hanashiro (2007), que privilegiando uma visão baseada em *stakeholders*, cita as vantagens proporcionadas pela gestão da diversidade a clientes/consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade e para os acionistas. Conforme a autora, uma força de trabalho diversificada é capaz de melhor atender às necessidades e expectativas dos clientes, por representar em alguma medida o seu perfil. Além disso, em um ambiente onde os funcionários têm as suas diferenças valorizadas, há uma atmosfera mais justa e igualitária que promove o aproveitamento do potencial de cada um deles. A expressão da diversidade na cultura organizacional também produz influências na cadeia de valor do produto e facilita a convivência e inserção da organização na sociedade. Por último, ao se referir as vantagens proporcionadas aos acionistas, a autora postula que “Uma força de trabalho diversificada, gerando maior competitividade às empresas poderá contribuir para a obtenção de um retorno superior sobre o capital investido, além de transmitir uma imagem positiva para o mercado” (HANASHIRO, 2007, p. 71).

Já Maximiano (2000) chama a atenção para os efeitos das necessidades individuais sobre o desempenho no trabalho. O autor aborda a hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Maslow para justificar as diferentes motivações do indivíduo e seu desempenho no trabalho.

Cox Jr (1994 *apud* FLEURY 2000) explica de forma semelhante a influência das diferenças individuais sobre o desempenho, ao assumir que:

as diferenças de identidade individuais (tanto físicas quanto culturais) interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima da diversidade) para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de *turnover*, de qualidade do trabalho e de lucratividade (FLEURY, 2000, p. 20).

Novamente, Hanashiro (2007) destaca o papel estratégico da gestão da diversidade nas organizações e justifica sua relação com a redução do *turnover*. De acordo com a autora:

a diversidade está se direcionando para outra dimensão da gestão: está se tornando uma ferramenta-chave para a admissão e retenção de talentos, principalmente para aquelas empresas que precisam de empregados de diferentes background [...] para obter o máximo de produtividade (HANASHIRO, 2007 p. 65).

Por outro lado, Hanashiro e Queiroz (2005, p. 6), estudando o efeito da diversidade nos times de trabalho, comentam as duas faces desse efeito: “os times de alta gerência homogêneos tendem a contribuir para a eficiência da firma, enquanto os heterogêneos para elevar a habilidade da firma de se adaptar”.

Além do desempenho financeiro e produtividade proporcionados pela diversidade cultural, presentes nas abordagens anteriores, o INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2000) corrobora a questão da adaptação da firma, tanto ao perfil dos clientes, quanto a novas tendências, e defende o aumento da satisfação no trabalho.

Na maioria das vezes, portanto, a diversidade cultural, se oportunamente gerenciada, é capaz de influenciar de forma positiva o desempenho das organizações e de contribuir para um melhor entendimento do indivíduo ou grupo no qual está inserido.

### 2.6.2 Tomada de decisão

Igualmente influenciados pela questão da diversidade cultural são os processos de tomada de decisão, conceituados por Maximiano (2000) como escolhas que as pessoas devem fazer para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades. Sendo que o problema é descrito como uma situação que provoca frustração, irritação, interesse ou desafio, enquanto a oportunidade está relacionada à situação que cria interesse e sensação de desafio motivada pela expectativa de recompensa.

Fazendo referência específica à tomada de decisão organizacional, Daft (1999, p. 263) a define formalmente como “o processo de identificação e de solução de problemas”. O autor explica que na etapa de identificação do problema são levantadas informações sobre as condições ambientais organizacionais e diagnosticadas a causa das falhas, e na etapa de solução do problema os caminhos alternativos são considerados e uma alternativa de ação é selecionada.



Montana e Charnov (2003, p. 87) incluem na própria definição do processo de tomada de decisão cada uma das suas etapas:

O processo de tomada de decisão é a sequência de eventos abordados pela administração para solucionar problemas em seus negócios, um processo sistemático que segue uma sequência de identificação de problemas, geração de soluções alternativas, análises das consequências, seleção e implementação da solução, avaliação e feedback.

Todavia, a geração de soluções e as análises citadas dependem da interpretação do indivíduo ou grupo responsável pelo processo na organização e de como lidam com esse tipo de desafio. Morgan (1996, p. 125) expressa essa realidade:

As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. [...] pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito de como aquilo deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados [...] podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Dessa forma, Morgan (1996) demonstra a relevância da diversidade cultural no processo decisório. Com esse mesmo intuito, Ancona e Caldwell (1992 *apud* HANASHIRO; QUEIROZ, 2005), em pesquisa a cinco empresas de alta tecnologia, postulam que a diversidade pode criar um processo interno que retarda a tomada de decisão.

Hanashiro e Queiroz (2005) ainda expõem os *trade-offs* existentes entre a diversidade ou heterogeneidade e a homogeneidade com relação à tomada de decisão:

grupos homogêneos são melhores para soluções de problemas de rotina, ao passo que grupos heterogêneos demonstram superioridade para solução de novos problemas ou problemas pouco definidos, visto que a diversidade de opinião, conhecimento e experiência permitem a possibilidade de novas alternativas (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005, p. 7).

Grupos homogêneos seriam, portanto, mais recomendados para tomar decisões programadas e os heterogêneos para decisões não-programadas. Esses tipos de decisões são abordados por Stoner e Freeman (2003), que consideram decisões programadas aquelas tomadas de acordo com procedimentos, regras ou políticas, escritas ou não, e que têm como intuito simplificar a solução de problemas rotineiros. Já as decisões não-programadas são destinadas à solução de problemas incomuns ou excepcionais, uma vez que situações novas ou que não ocorrem com tanta frequência não podem ser resolvidas através de uma política estabelecida.

Assim, faz sentido afirmar que o processo de tomada de decisão deve levar em conta a diversidade cultural dos membros da organização, embora não seja o único a sofrer tal influência, já que o próprio processo de controle faz parte da sua definição.

### 2.6.3 Controle

Intimamente relacionado com o desempenho, com a solução de problemas e, conseqüentemente, com os resultados do processo decisório está o controle nas organizações, que produz e usa informações para tomar decisões (MAXIMIANO, 2000).

O controle, de acordo com Montana e Charnov (2003, p. 264), “consiste em ações seqüenciais tomadas pela administração para estabelecer os padrões de desempenho, medir e avaliar o desempenho, e tomar ações corretivas quando necessário”.

Maximiano (2000) também associa o controle a uma ação e à tentativa de se estabelecer padrões. Para o autor, “Controlar, em essência, consiste em manter um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento”.

Enquanto isso, Daft (1999) utiliza a abordagem de William Ouchi para subdividir o controle em: controle de mercado; controle burocrático e controle de clã. No primeiro caso, utiliza-se a concorrência de preços para avaliar o produto e a produtividade da organização. O segundo assemelha-se às definições de Maximiano (2000) e Montana e Charnov (2003), visto que faz uso da avaliação do desempenho e padronização de comportamentos, embora de forma burocrática. Já o controle de clã “é o uso de características sociais, como a cultura corporativa, valores compartilhados, motivação, tradições e crenças, para controlar o comportamento” (DAFT, 1999, p. 232). O que requer valores compartilhados e confiança entre os funcionários.

Daft (1999) aborda, ainda, os tipos de controle de desempenho nas organizações, que servem para medir resultados, seqüência de procedimentos e suas entradas. O controle de entradas, particularmente, procura tornar homogêneos os conhecimentos, habilidades, valores e motivação dos funcionários, sem maior atenção à questão da diversidade cultural e suas implicações.

Diferentemente, Silva e Luna (2004) defendem a dedicação dos gestores à diversidade, pois sua expressão no comportamento dos funcionários torna os processos de supervisão e coordenação do trabalho mais complexos e desafiantes. Isso porque, a homogeneidade de padrões de comportamento pretendido por algumas práticas de controle vai de encontro à diversidade de pensamentos encontrada nas organizações e envolve controles situacionais debatidos na literatura sobre liderança.

#### 2.6.4 Liderança

A liderança é amplamente discutida nos meios acadêmicos e empresariais. Montana e Charnov (2003, p. 243) a definem como “o processo pelo qual o indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”. Hampton (1990) complementa esse sentido ao transferir o conceito para o meio empresarial; nesse caso a liderança é “o processo interpessoal pelo qual os **gerentes** influenciam os **empregados** a executar os objetivos de tarefa fixados” (HAMPTON, 1990, p. 198, grifo nosso).

A apreciação desses conceitos deixa claro que a liderança não é um processo unilateral, pois envolve não apenas a figura do influenciador, mas a do influenciado. Maximiano (2000, p. 391) ressalta que “Um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente”. O autor explica que o consentimento pode ser produto tanto do poder de persuasão do líder, quanto das convicções do liderado.

Com relação a essas convicções, Hersey e Johnson (1997, p. 294) indicam que “quando um objetivo é estabelecido de acordo com a cultura da organização, a prontidão do seguidor para alcançar um objetivo se baseia numa avaliação dele naquele momento e lugar dentro da cultura”. Ou seja, a decisão de aceitar ou não determinado objetivo depende das bases de avaliação do liderado, ou seguidor.

Hersey e Johnson (1997), conscientes das implicações causadas pelas decisões dos seguidores, mencionam que os líderes devem agir com eficácia diante de culturas e valores cada vez mais diversificados e que a globalização tem levado as pessoas a exigirem um tratamento distinto.

É nesse contexto que surge a abordagem situacional, ou contingencial, da liderança, que combina estilos de liderança, habilidades talentos e as necessidades de cada situação (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A situação, conforme os autores, deve ser entendida em quatro dimensões: características gerenciais, envolvendo habilidades, motivação, recompensa, experiência; características do trabalho, que leva em conta os desafios e requisitos do tipo de trabalho desenvolvido; natureza da organização, descrita por suas regras, políticas, recursos e sua cultura; e, finalmente, natureza dos trabalhadores, com suas necessidades, experiências, personalidades e valores.

Montana e Charnov (2003, p. 254) acrescentam que “Já que a abordagem contingencial à liderança enfatiza a adaptação às situações, os gerentes podem considerar as diferenças individuais dos funcionários”. Avolio *et al* (1991 *apud* FELLOWS, 2005) também discutem essa questão e expõem a figura do líder transformacional, aquele que leva em conta as necessidades específicas de cada liderado e os trata de forma individualizada em termos de potencialidade de desenvolvimento.

Em contrapartida, Morgan (1996, p. 125) garante que “o líder formal não é o único que pode exercer influencia sobre a cultura organizacional”. Dessa forma, a capacidade de lidar com essas diferenças não é requerida única e exclusivamente dos gerentes, mas também dos líderes informais.

Em seus estudos sobre as competências para gerenciar a diversidade Fellows (2005) acredita que devem ser desenvolvidas normas organizacionais que valorizem as diferenças entre os grupos e melhorem a efetividade organizacional. Acredita ainda que “a pessoa competente é capaz não só de evitar problemas relacionados à diversidade, mas também extrair o potencial da diversidade para melhorar o desempenho da equipe de trabalho” (COX JR; BEALE, 1997 *apud* FELLOWS, 2005, p. 9). Isso, porém, implica o reconhecimento dos efeitos da diversidade no comportamento e resultados organizacionais, consciência da necessidade de gerenciá-la e agir para responder aos desafios e oportunidades proporcionados pela diversidade.

O comportamento descrito pela autora não é, todavia, uma regra nas organizações que convivem com os efeitos da diversidade. Hanashiro *et al* (2005, p. 1) defendem essa idéia ao citar que “o sucesso de uma organização depende das estratégias definidas e implementadas pelos líderes. No entanto, o processo de liderança e o perfil do líder podem ser indiferentes ou não às diversidades culturais que se encontram instaladas na força de trabalho”.

Esse posicionamento reforça o papel da liderança na gestão da diversidade cultural nas organizações, que embora possa não ser encarada como uma prioridade por alguns líderes, certamente influencia na interação entre os indivíduos, seja desempenhando suas atividades em grupos de trabalho seja na comunicação com os demais membros da organização.

### 2.6.5 Trabalho em grupo

A influência do trabalho em grupo no desempenho das organizações e nos processos de tomada de decisão já foi discutida previamente. Entretanto, os impactos da diversidade cultural no relacionamento dos membros desses grupos merecem ser analisados de maneira independente.

Os grupos de trabalho, segundo Hampton (1990), fazem parte da realidade da maioria das organizações e são definidos como “uma coleção de indivíduos que trabalham [...] na mesma organização, comunicam-se face a face com alguma frequência e podem exercer alguma influência uns sobre os outros” (HAMPTON, 1990, p. 103).

Maximiano (2000) divide os grupos de trabalho em formais e informais. O grupo formais equipam determinada unidade de trabalho e podem ser representados por grupos funcionais de departamentos, que fazem parte da estrutura organizacional; ou por grupos de administração, formados por pessoas que ocupam o cargo de chefia; ou ainda por comitês. Já os grupos informais são criados pela própria vontade de seus integrantes, seja pelo interesse ou amizade que os une.

Assim, sabendo que um grupo é composto por pessoas e que cada uma delas possui seus próprios valores, experiências e personalidade; a diversidade cultural também se faz presente em seu interior e influi na interação dessas pessoas. Gonçalves e Miura (2004, p. 2) adotam essa visão ao estudar o comportamento do executivo expatriado e seu engajamento de uma cultura nacional diferente e discutem que “a compreensão das diferenças culturais é crucial para facilitar a interação entre pessoas de diferentes nacionalidades”.

A influência da diversidade cultural no relacionamento entre grupos de trabalho é abordada por Morgan (1996, p. 113) ao expor que:

diferentes grupos profissionais podem, *de per si*, ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização [...]. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridades do negócio.

Bernardes e Marcondes (1999) complementam o posicionamento do autor, ao afirmarem que o alto grau de diferenciação entre as atividades das organizações facilita a formação de subculturas, representadas pelos departamentos, e que por as atividades desenvolvidas pelos grupos serem diferentes, também o serão as atitudes e sentimentos relacionados a uma mesma pressuposição.

Moscovici (1995 *apud* BEATRIZ, 2004) aborda com maior profundidade as relações existentes no interior de um grupo. Reconhece que a realização da tarefa é extremamente importante para o desempenho do grupo, mas que a negligência das necessidades sócio-emocionais de seus integrantes traz conseqüências desagradáveis:

Quando isso ocorre, os indivíduos podem redirecionar seus esforços para atos egocêntricos – tais como fazer objeções repetidamente para bloquear o progresso do grupo, questionar a competência dos demais membros, tentar dominar o grupo - para satisfazer as suas necessidades pessoais. Esses comportamentos mostram-se prejudiciais à coesão do grupo e à realização da tarefa (BEATRIZ, 2004, p. 4).

Contudo, a coesão não é suficiente para que os grupos atinjam os resultados esperados. De acordo com Maximiano (2000) nem sempre a afinidade garante as competências necessárias para o trabalho em grupo. Silva e Luna (2004) possuem a mesma opinião e relatam que a homogeneidade e coesão podem favorecer o direcionamento de esforços em prol dos objetivos e reduzir conflitos; mas reconhecem que essa não é a realidade das organizações.

Nkomo e Cox Jr (1998) explicam que não gerenciar a diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupal e reduzir os resultados efetivos do trabalho. A combinação dessa abordagem com o fato de que os resultados de um grupo dependem do comportamento e desempenho de seus membros e que cada um deles possui suas próprias características, confirma a importância de se gerenciar a diversidade nas organizações.

#### 2.6.6 Comunicação

Além de consistir em um elemento através do qual se percebe a cultura organizacional, a comunicação é um processo influenciado pelas diferenças entre as pessoas que dele participam.

Definida por Maximiano (2000) como um processo de transferência e recebimento de informação, a comunicação é uma processo que repercute no sucesso da interação entre organizações e no trabalho de seus executivos em filiais internacionais. De acordo com Pereira, Pimentel e Kato (2004), estudos indicam como uma das causas do fracasso de executivos no exterior a falta de habilidade de comunicação com pessoas de culturas diferentes.



Estudando não o comportamento dos executivos, mas a comunicação de pessoas provenientes de outros países que trabalham em empresas brasileiras, Weber (2004) destaca a relevância da comunicação intercultural para potencializar o relacionamento entre os povos e para a melhor compreensão entre pessoas de culturas diversas e sua implicação no desempenho da organização.

A autora desenvolve seus estudos sob o pressuposto de que a comunicação intercultural contribui para o alcance de uma cultura corporativa sinérgica positiva, que caracteriza como aquela que possui um sistema de valores simples e profundamente compartilhados. Weber (2004, p. 43) ainda justifica que:

o fato de saber uma língua não garante a compreensão de uma cultura. De fato, a competência (assim como a fidelidade) na comunicação demanda muito mais que o aprendizado de uma língua, requer uma apreciação e total conhecimento da cultura que permeia a interação.

As questões ligadas à comunicação entre indivíduos de culturas nacionais diferentes, revelam que o entendimento entre os grupos de trabalho depende, em grande parte, da existência de um vocabulário comum; cuja falta pode, segundo Montana e Charnov (2003), apresentar-se como um entrave na relação entre os membros de uma organização. A falta de um vocabulário comum, todavia, não se restringe ao idioma e pode decorrer de posições hierárquicas ou funções distintas.

Clark *et al* (2002 *apud* HANASHIRO; QUEIROZ, 2005) apresentam uma pesquisa que revela a influência da diferença entre funções no aumento da comunicação externa, ou entre diferentes departamentos, desde que seus integrantes possuam ligação com outras pessoas fora do grupo. Concluem também que o aumento da comunicação colabora como a melhoria da performance e do aprendizado individual. Diferentemente, o aumento da comunicação interna em grupos de alta gerência poderá afetar o tempo de tomada de decisão e acarretar perdas financeiras (BUNDERSON; STUCLIFFE, 2002 *apud* HANASHIRO; QUEIROZ, 2005).

Hanashiro e Queiroz (2005) consideram a comunicação um dos principais fatores da dinâmica do grupo, uma vez que é por meio dela que ocorre a integração social. Expõem também que as implicações da diversidade cultural sobre a comunicação têm conseqüências positivas e negativas para as organizações, na medida em que influem no relacionamento entre os membros de uma organização e no resultado de seu trabalho.



### 2.6.7 Conflito

Decorrente da relação entre as pessoas, o conflito é amplamente discutido devido a suas repercussões sobre as práticas organizacionais; e, ainda que se priorizem os problemas por ele causados, não remete apenas a aspectos negativos.

Montana e Charnov (2003, p. 348) citam que “O conflito no ambiente organizacional é definido como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor atingir as metas da organização”. Assim, além de envolver duas ou mais partes, conflitos implicam divergência entre essas, podendo, de acordo com os autores, levar tanto a desgastes, comprometimento de processos decisórios e problemas a serem resolvidos quanto a soluções criativas para esses problemas.

Complementando a segunda opção, Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2004, p. 2) afirmam que “em manifestações de comportamento positivas, o conflito pode fornecer os benefícios de inovação e de trabalho em equipe e pode, conseqüentemente, estimular atos cooperativos futuros e construir valor para a diversidade”.

Ainda referente às conseqüências positivas de conflitos, Hanashiro e Queiroz (2005, p.7) mencionam que “Os grupos heterogêneos geram maior conflito, contudo este pode se tornar produtivo, se sua resolução possa conduzir o grupo para novas e melhores situações para os problemas de adaptação ao ambiente”.

Se por um lado os conflitos podem ser construtivos e associados à diversidade, por outro há quem defenda que esse elemento não favorece o alcance dos objetivos organizacionais e que “Uma organização culturalmente homogênea e coesa pode facilitar o processo gerencial, fornecendo a convergência de esforços em prol dos objetivos e reduzindo os conflitos” (SILVA; LUNA, 2004, p. 3).

Os conflitos também são relacionados à diversidade cultural por Hampden-Turner e Trompenaars (1996 *apud* GONÇALVES; MIURA, 2004), que a consideram prejudiciais à administração devido à potencialização de situações de conflito. A versão dos autores é de que tal relacionamento leva a dificuldades em negociações interculturais, no gerenciamento de times multiculturais e negócios internacionais.

Contudo, muitos autores referem-se apenas sutilmente à diversidade como fonte de conflitos dentro das organizações, privilegiando a incompatibilidade de metas, interdependência de tarefas, escassez de recursos, incertezas. (HAMPTON, 1990; DAFT, 1999; MONTANA; CHARNOV, 2003). Fleury (2000, p. 20), por sua vez, faz questão de

destacar essa última fonte e acrescenta que “o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupar”.

Da mesma forma, Beatriz (2004) procura explicar a relevância da diversidade cultural nas práticas organizacionais, e em situações de conflito. Para a autora: “As práticas na organização podem-se caracterizar por confronto entre valores e interesses relativos a subculturas distintas; no entanto, quanto maior for a congruência entre tais valores e interesses permeados nos diversos grupos, menor será o conflito” (BEATRIZ, 2004, p. 2).

Portanto, embora haja certa divergência no que tange aos efeitos dos conflitos nas organizações, se positivos ou negativos; eles estão definitivamente relacionados em uma proporção direta à diversidade cultural.

#### 2.6.8 Criatividade e inovação

Criatividade e inovação são termos muitas vezes utilizados como sinônimos. Contudo, enquanto a criatividade diz respeito à produção de idéias novas e apropriadas por um indivíduo ou grupo de pessoas trabalhando juntas; a inovação refere-se à implementação, com sucesso, das idéias criativas dentro da organização (AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1989 *apud* FARIA; ALENCAR, 1996).

Alencar (1993 *apud* ANDRADE, 2006) concorda com a autora e complementa que a criatividade é o elemento essencial da inovação, e esta trata da concretização e aplicação de novas idéias. Dessa forma, a criatividade pode ser associada a indivíduos ou grupos de indivíduos; e a inovação, ao ambiente organizacional.

Ao abordar o binômio criatividade e cultura organizacional, Andrade (2006) apresenta a relação existente entre a diversidade cultural e o potencial criativo nas organizações. Volberda (1998, *apud* ANDRADE, 2006) explica que a diversidade existente em subculturas estimula o potencial de criatividade, enquanto a homogeneidade na identidade da organização limita as fontes de mudança e a criatividade aos altos tomadores de decisão.

Kotter e Heskett (1994, p. 45) defendem idéias semelhantes, apontando como conseqüências das culturas muito coesas e homogêneas: “[...] culturas não adaptáveis costumam ser muito burocráticas. As pessoas são reativas, avessas a riscos e não muito criativas”. Afirmam ainda que em organizações com alto grau de homogeneidade, a ênfase dada ao controle acaba freando a motivação e, por conseguinte, o potencial criativo.

Todavia, Silva e Luna (2004) ponderam que não há meios de se homogeneizar completamente uma organização, o que na visão das autoras também não seria um objetivo adequado, uma vez que a homogeneidade pode trazer conseqüências negativas. Dentre elas destaca-se a de que o ambiente das organizações atual é dinâmico e complexo “não podendo ser compreendido e atendido por um grupo homogêneo, incapaz de inovar na própria visão que constrói desse ambiente e das conseqüentes alternativas de solução aos problemas encontrados” (SILVA; LUNA, 2004, p.4).

Cox Jr (1993 *apud* FLEURY, 2000) acredita que a promoção da criatividade e inovação esteja entre os benefícios da diversidade na força de trabalho. Trocando apenas a expressão diversidade por heterogeneidade, Castro, Leite-da-Silva e Pimentel (2005) completam a visão do autor relacionando a criatividade com melhor adaptação ao ambiente e solução de problemas.

Os benefícios da diversidade para a geração de novas idéias estão, portanto, mais relacionadas ao tipo de criatividade que Correia e Dorneles (2003) chamam de criatividade instrumental – a que predomina nas organizações para a solução de problemas e que possui fins determinados: o lucro e a funcionalidade.

Faria e Alencar (1996) preferem buscar no ambiente de trabalho os estímulos e barreiras para o desenvolvimento da criatividade. Para as autoras, a comunicação, suporte da chefia e uma cultura organizacional que prime pela flexibilidade são essenciais para o aproveitamento dos traços e habilidades dos indivíduos na busca de soluções criativas.

As abordagens sobre a diversidade cultural e sua relação com a criatividade e com os demais processos organizacionais abordados deixaram claro o caráter contingencial dos impactos por ela provocados, demonstrando-se ora positivos, ora negativos. Observou-se também a distinção de duas correntes principais em se tratando da gestão da diversidade cultural: aquela que defende que a diversidade na força de trabalho proporcione uma vantagem competitiva para as organizações (HANASHIRO, 2007; WEBER, 2004; GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004; THOMAS, 1997; COX JR; BALKE, 1991, *apud* HANASHIRO; GODOY, 2004); e a que acredita que o reconhecimento dos benefícios e desafios da diversidade cultural leve a uma melhor compreensão da realidade organizacional (SILVA; LUNA, 2004).

### 3 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia de levantamento e tratamento de dados é, sem dúvida, uma etapa importante do processo de elaboração de um trabalho. Através dela definem-se procedimentos para a realização dos objetivos propostos, como destaca Rauén (1999, p.10) ao conceituar o método de trabalho:

conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Porém, antes de se detalhar os métodos, ou conjunto de atividades, utilizados na consecução dos objetivos, cabe apresentar o tipo de pesquisa realizada. Isso porque, diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como descritiva e predominantemente qualitativa, cuja consecução se deu através de um estudo de caso.

É considerada descritiva por ter como finalidade conhecer e descrever a realidade presente no campo de estudo – a empresa Módulo Software (TRIVIÑOS, 1987).

A abordagem qualitativa, por sua vez, é justificada pelo fato de se trabalhar com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, aprofundando-se no mundo dos significados e relações humanas. Além disso, é constituída por técnicas interpretativas que procuram traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar esses fenômenos (MINAYO, 1998).

Ferreira e Assmar (1999) também oferecem um suporte conceitual para a utilização de métodos qualitativos neste trabalho. As autoras afirmam que o método mais apropriado para investigar a cultura organizacional irá depender da escolha das manifestações culturais a serem analisadas. Comentam, ainda, que os defensores de posturas qualitativas acreditam que os dados envolvidos na investigação da cultura organizacional são subjetivos e só podem ser desvendados por análises interpretativas.

Entretanto, foram considerados alguns aspectos quantitativos no que diz respeito à tentativa de se identificar grupos que pudessem estar relacionados à idade, tempo de serviço e de experiência e a outros indicadores que expressassem a diversidade cultural da população pesquisada.

O estudo de caso configura a pesquisa quanto ao escopo em termos de amplitude e profundidade, sendo definido por Godoy (1995, p. 25) como “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Ou seja, dedica-se ao estudo aprofundado de uma única organização, oferecendo uma base para a compreensão de suas particularidades.

A pesquisa deu-se sob condições ambientais reais e se caracteriza como ocasional, visto que foi realizada apenas uma vez e não há pretensão de um estudo evolutivo sobre o tema, e *ex-post-facto*, já que não houve a possibilidade de se controlar os fatos em estudo, pois envolve correlações feitas após a ocorrência dos fenômenos.

### **3.2 Perguntas da pesquisa**

Com o propósito de nortear a pesquisa, considerando seus objetivos e problema proposto, foram elaboradas cinco questões:

- a) Quais os principais traços culturais da empresa Módulo Software?
- b) Como se caracteriza a diversidade cultural na empresa?
- c) Qual a percepção dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural?
- d) Qual a percepção dos integrantes da empresa sobre o impacto da diversidade cultural nos principais processos organizacionais?
- e) Como se configura a relação entre os traços culturais da empresa e a percepção de seus integrantes sobre a gestão da diversidade cultural?

### **3.3 Definição dos termos e das categorias de análise**

A definição constitutiva, de acordo com Vieira (2004), relaciona-se ao conceito utilizado por algum autor e que provém da fundamentação teórica sobre um termo que se vai

empregar em uma pesquisa. A definição operacional, por sua vez, refere-se à maneira como o esse termo ou categoria será identificado ou medido na realidade.

### *3.3.1 Definição constitutiva dos termos da pesquisa*

- a) Cultura organizacional: é o conjunto de valores, pressupostos, crenças, normas, símbolos e de outros artefatos visíveis que constrói a identidade da organização, contribui na descoberta de suas particularidades e é divulgado tanto por meios formais, quanto informais (FLEURY; FISHER, 1996; SCHEIN, 2001; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).
- b) Diversidade cultural: é a representação de pessoas, convivendo no mesmo ambiente de trabalho, com características individuais diferentes, que vão desde traços sócio-biológicos a valores, padrões de comportamento, prioridades e preferências quanto a estilos de trabalho (COX JR; SMOLINSKI, 1994; SCHERMERHORN *et al*, 1999).
- c) Gestão da diversidade cultural: é a administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição interna da força de trabalho, de modo a se reconhecer as diferenças entre as pessoas e criar um ambiente onde todas se sintam valorizadas e aceitas; pretendendo o controle do impacto da diversidade cultural nos processos organizacionais (FLEURY, 2000; SCHERMERHORN *et al*, 1999; COX JR; SMOLINSKI, 1994).

### *3.3.2 Definição operacional das categorias de análise*

De acordo com os objetivos propostos, foram identificadas como categorias de análise a cultura organizacional, a diversidade cultural e a gestão da diversidade cultural, cujos respectivos indicadores investigados são representados no Quadro 1:

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Indicadores</b>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores;</li> <li>• Ritos, rituais e cerimônias;</li> <li>• Normas e regras;</li> <li>• Processo de comunicação.</li> </ul>
Diversidade cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gênero;</li> <li>• Raça;</li> <li>• Idade;</li> <li>• Religião;</li> <li>• Nacionalidade;</li> <li>• Formação;</li> <li>• Habilidade técnica ou administrativa;</li> <li>• Nível hierárquico;</li> <li>• Experiência na função desempenhada;</li> <li>• Tempo de serviço;</li> </ul>
Gestão da diversidade cultural	<p>Impactos sobre os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho;</li> <li>• Tomada de Decisão;</li> <li>• Controle;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Trabalho em grupo;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Conflito;</li> <li>• Criatividade e Inovação.</li> </ul>

Quadro 1 – Definição operacional das categorias de análise

Fonte – Elaborado pela autora

### 3.4 Definição da empresa-alvo da pesquisa

A escolha da empresa foi feita de maneira intencional e teve como critérios a presença de pessoas de culturas nacionais diferentes, a natureza da atividade desenvolvida, que envolve conhecimentos ou habilidades técnicas e administrativas, e o acesso aos gestores.

Observou-se, através do estudo de dados secundários apresentados nos Anais da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) dos anos 2004 e 2005 e em outros livros e periódicos que tratavam da diversidade cultural nas organizações, que atributos como idade, gênero e raça são os mais comumente abordados por pesquisas empíricas e que, portanto, não seriam suficientes para garantir a originalidade deste trabalho. Os dois primeiros critérios de escolha basearam-se, então, em atributos que



complementassem os mencionados e que se encontravam fundamentados nos estudos teóricos de Thomas (1997); Cox Jr e Smolinski (1994) e Schermerhorn *et al* (1999).

O acesso à empresa foi garantido pela parceria existente entre essa e a AIESEC, organização internacional da qual a autora era membro e que trabalha com experiências de intercâmbio para estudantes universitários de aproximadamente noventa países, cujos serviços de recrutamento têm sido utilizado pela empresa por dois anos e meio.

O primeiro contato com a empresa foi realizado em junho de 2006, através de uma conversa com a Gestora de Recursos Humanos, quando foram apresentados os objetivos do trabalho e a intenção de envolver a empresa nas análises empíricas propostas. Em seguida, encaminhou-se via *e-mail* o projeto de trabalho a ser desenvolvido. A resposta à proposta de trabalho foi positiva, obtendo-se, inclusive, a permissão para revelar o nome da empresa.

### 3.5 Definição da população da pesquisa

A população da pesquisa é constituída pelos vinte e cinco membros da empresa Módulo Software, considerando o segundo semestre de 2006, sendo dois proprietários, dezesseis funcionários, três estagiários e quatro *trainees*. Estes últimos diferenciam-se dos estagiários por serem estudantes estrangeiros.

Para a consecução dos objetivos do presente estudo, entrevistaram-se treze pessoas: o Diretor Comercial (sócio-proprietário), os gerentes de Recursos Humanos e de Desenvolvimento, respectivamente esposa e irmão do Diretor Geral, o gerente Comercial e outros nove membros da empresa: quatro *trainees* que atuam como programadores, um programador estagiário, um analista de suporte, uma auxiliar e duas assistentes administrativas. Os depoimentos dos entrevistados foram diferenciados por sua numeração de 1 a 13. Pretendia-se entrevistar o Diretor Geral e fundador da empresa, o que não se concretizou por problemas na agenda do mesmo.

A quantidade de entrevistas foi determinada pela saturação dos conteúdos. A partir do momento em que as respostas das entrevistas tornaram-se repetitivas e as informações coletadas suficientes para a compreensão da organização, de acordo com o problema da pesquisa, finalizou-se a coleta de dados (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

A escolha dos elementos pesquisados foi feita por conveniência. Após a aplicação de um questionário destinado a obtenção do perfil da população, escolheram-se as pessoas que,

teoricamente, pudessem apresentar modos de pensar diferentes, seja por desempenharem funções distintas dos demais, apresentarem formação em diferentes áreas de conhecimento, possuírem culturas nacionais diversas ou mesmo pelo tempo de serviço e que estivessem disponíveis no período de coleta de dados. Na Tabela 1 apresenta-se o perfil dos entrevistados

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência Absoluta</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	9
	Feminino	4
<b>Tempo de serviço</b>	Menos de 1 ano	4
	De 1 à 2 anos	2
	De 2 à 4 anos	5
	4 anos ou mais	2
<b>Formação</b>	Ensino Médio Completo	1
	Curso técnico profissionalizante	1
	Ensino Superior Incompleto	7
	Ensino Superior Completo	2
	Pós-graduação/Especialização	2
<b>Área de conhecimento/ habilidade</b>	Administrativa	6
	Técnica (exatas)	7
<b>Nacionalidade</b>	Brasileira	9
	Alemã	1
	Egípcia	1
	Eslovaca	1
	Eslovena	1

Fonte: Dados primários

### 3.6 Técnica de coleta e análise de dados

Para se adquirir maior conhecimento sobre o tema e facilitar o desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se, primeiramente, à coleta de dados secundários – dados existentes, coletados por outros pesquisadores e disponíveis em diversos meios – que serviram para proporcionar maior conhecimento sobre o tema. Essa atividade foi feita através de levantamentos bibliográficos em livros, revistas, documentos internos da empresa e outros apresentados no site institucional e publicações na Internet. A pesquisa que se utiliza de tais publicações possui nomenclatura própria: pesquisa telematizada, definida por Vergara (1998) como aquela que tem como principal meio um computador ligado a Internet (Servidor Web) para hospedar e disponibilizar a pesquisa.

Em seguida, partiu-se para a coleta de dados primários – aqueles não disponíveis ou documentados – por meio da comunicação com o detentor dos dados, mais especificamente, através de um questionário estruturado não disfarçado e de entrevistas pessoais *semi-estruturadas realizadas com membros empresa*.

O questionário serviu para identificar o perfil das pessoas que trabalham na empresa e foi aplicado no local de trabalho a toda a população da pesquisa; através dele foram coletados grande parte das variáveis que expressam a diversidade dos membros da empresa, seu modelo é apresentado no Apêndice A.

Para identificar a cultura da empresa, em especial seus valores, Almeida (1996, p. 100), baseado nos postulados de Fleury (1987), revela necessário “entrevistar os membros-chave da organização ou analisar o conteúdo de documentos formais”. Essas ações são sugeridas porque, embora se admita a influência dos valores no comportamento das pessoas e na organização, eles são elementos difíceis de serem observados diretamente.

As entrevistas realizadas tiveram como base dois roteiros diferentes, cujos modelos constam nos Apêndices B e C: um direcionado aos gerentes e outro aos demais membros da empresa. O primeiro constitui uma adaptação do modelo proposto por Luna (2004), que versa sobre a percepção de diferentes gestores acerca das influências da diversidade cultural nas organizações, complementado com a influência da diversidade sobre as variáveis organizacionais selecionadas: desempenho, tomada de decisão, controle, liderança, grupos de trabalho, comunicação, conflito, criatividade e inovação. O segundo procurou levantar dados sobre a cultura da empresa e a percepção dos entrevistados sobre a diversidade e sua gestão de acordo com as variáveis apresentadas em cada categoria analítica.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2006, com duração variando de trinta minutos a uma hora e 15 minutos e não apresentaram qualquer grau de disfarce, sendo gravadas e posteriormente transcritas literalmente. Duas delas foram feitas em inglês, já que os entrevistados haviam chegado ao país há pouco mais de dois meses e ainda não dominavam o idioma nacional.

Na interpretação dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo, comum nas ciências humanas, que consiste em:

um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento (CHIZZOTTI, 1991, p.98).

A finalidade de tal análise é a compreensão crítica dos conteúdos observados e que se apresentam tanto de forma explícita como implícita. Permite também o confronto dos dados coletados com o arcabouço teórico apresentado.

Para a operacionalização das análises adotaram-se os seguintes passos:

- a) primeiramente, procedeu-se a tabulação dos dados constantes nos questionários preenchidos, para se identificar os atributos da diversidade cultural na empresa como um todo e o perfil dos entrevistados;
- b) depois, as informações contidas no site da empresa e os documentos internos foram lidos e as partes autorizadas foram transcritas e organizadas conforme as categorias de análise;
- c) após, as entrevistas transcritas foram lidas e seus fragmentos organizados também segundo as categorias de análise, recebendo uma segunda leitura para se prevenir a perda de informações importantes para os objetivos do estudo;
- d) os fragmentos organizados foram lidos novamente e transpostos para o capítulo de apresentação, análise e interpretação dos dados, conforme os objetivos específicos propostos;
- e) por fim, as informações do capítulo foram analisadas e correlacionadas com a fundamentação teórica.

Dessa forma, a análise consistiu na organização das informações obtidas através da aplicação de questionários, das entrevistas realizadas e dos dados secundários previamente coletados e no confronto dessas com a base teórica apresentada.

### **3.7 Limitações da pesquisa**

Os maiores entraves aos estudos sobre cultura organizacional encontram-se no campo metodológico. Fleury e Fisher (1996) consideram a cultura uma dimensão organizacional complexa, cujo entendimento por parte do consultor demanda tempo, paciência, reflexões e está sempre sujeito a revisões.

Existem também outras dificuldades que se relacionam a técnicas de investigação da cultura organizacional:

E este mergulho em profundidade é bastante arriscado para o pesquisador, à medida que os pressupostos básicos de uma cultura organizacional são difíceis de discernir, mantêm-se invisíveis à observação do agente externo e usam mecanismos de escamoteação e mimetismo para não se revelarem com facilidade aos estranhos, e, dessa forma, garantirem sua própria sobrevivência (FLEURY; FISHER 1996, p. 65).

Assim, de acordo com as autoras, a compreensão por pesquisadores externos à organização da cultura organizacional e das diferenças entre aqueles que a sustentam demonstra-se mais trabalhosa do que a feita por aqueles que nela trabalham. Por outro lado, análises feitas por membros da organização podem conter interpretações “viciadas”, já que a visão de mundo de tais pessoas é influenciada pelos valores organizacionais com que convivem.

A própria escolha dos métodos e técnicas reflete a postura ideológica do pesquisador e pode conduzir a um resultado planejado, ou mesmo, interferir na realidade observada, constituindo uma potencial limitação aos estudos sobre o tema.

Outra limitação de ordem metodológica consiste na utilização do estudo de caso, que não permite a generalização dos resultados encontrados para outras empresas, ainda que do mesmo setor. Embora a abordagem obtida permita uma compreensão profunda da realidade organizacional estudada, não é representativa de um grande número de organizações.

Finalmente, a opção por não se adotar um modelo pronto para analisar a diversidade cultural na organização em estudo ampliou o escopo das conclusões apresentadas, assumindo os riscos de que se tenha negligenciado outros aspectos priorizados por autores renomados; o que, todavia, não impediram a consecução dos objetivos propostos.

## 4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Esta seção apresenta a organização em estudo – a Empresa Módulo Software Ltda. A fim de melhor compreender o contexto em que surgiu a organização, primeiramente, resgatou-se seu histórico e produtos comercializados, para, então, partir-se para a sua caracterização – que constituem uma base para a análise da cultura organizacional.

### 4.1 A Empresa Módulo Software

A Empresa Módulo Software, localizada no município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, iniciou suas atividades em abril de 1992 como prestadora de serviços, desenvolvendo sistemas de informação personalizados para seus clientes. Nessa época, contava com um proprietário e não mais do que seis funcionários. O nome escolhido para empresa baseou-se em uma linguagem de programação chamada Modula 2, que trabalha em módulos.

Em 1994, em atendimento às necessidades de alguns clientes, a empresa criou um sistema específico para gerenciamento de postos de combustíveis, o SCP - Sistema de Controle de Postos. O produto gerou um maior número de clientes para a empresa, justificando a contratação de vendedores, e chegou a ser implantado em cerca de 30 postos de combustíveis na região da grande Florianópolis.

No ano seguinte, a partir da evolução do SCP, a empresa optou por desenvolver um novo sistema, direcionado para automatizar postos de combustíveis e lojas de conveniência em todo o território nacional, ingressando, definitivamente, no segmento de automação comercial. Entrava em operação, no final de 1995, o SIGILO - Sistema de Gerenciamento Informatizado de Loja – o principal produto da empresa desde então.

Dois anos após fatores político-legais contribuíram para o crescimento da empresa. O governo passou a exigir o uso de impressora fiscal e muitos postos de combustíveis começaram a adotar o sistema para além de proporcionar maior controle sobre o negócio, atender a exigências legais.

Em 2000, a empresa passa à condição de Companhia Limitada e conta com mais um sócio, responsável pela direção comercial da empresa.

A partir de 2003, a empresa começou a utilizar representantes para comercializar seu principal produto e prestar atendimento às diversas regiões do país, aumentando não apenas o número de clientes, mas também de colaboradores.

A Módulo Software conta hoje com uma carteira de 2000 clientes ativos, fazendo com que a empresa seja referência no ramo de automação e gerenciamento de estabelecimentos comerciais em nível nacional, notadamente no segmento de postos de combustível e lojas de conveniência. A empresa conta com 46 representantes e com clientes localizados em 20 Estados brasileiros. A distribuição de seus clientes e representantes pode ser observada na Figura 2.

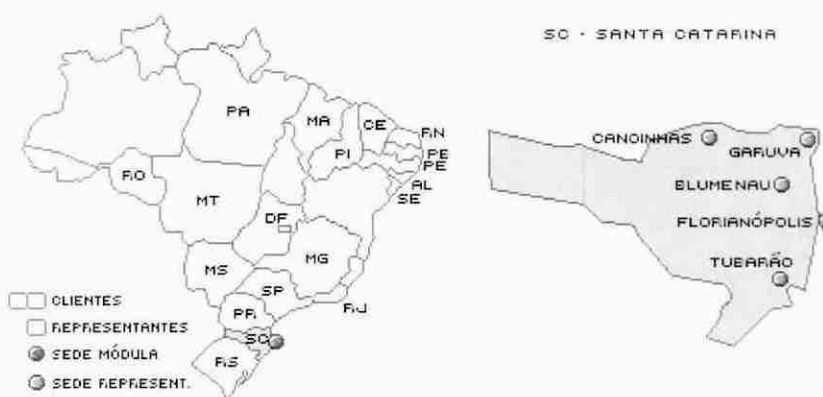


Figura 2 - Clientes e representantes da empresa

Fonte: site institucional ([www.modula.com.br](http://www.modula.com.br))

Com relação aos serviços prestados pela empresa, incluem, além da assistência pós-venda, treinamentos aos representantes, para que possam instalar o sistema e oferecer suporte técnico em sua região, e aos clientes, possibilitando aos usuários realizar inserções de dados e operações fundamentais, quando também podem ser feitas configurações do sistema de modo a adequá-lo à rotina da empresa.

## 4.2 Caracterização

Embora o histórico e a definição dos produtos sejam fundamentais para a compreensão das atividades desenvolvidas pela empresa, a caracterização de sua estrutura interna também contribui para uma visão mais clara do todo organizacional.



Seguindo a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), a Módula Software é considerada uma pequena empresa, já que atua no setor de comércio e serviços e se encontra dentro dos limites de 10 a 49 pessoas ocupadas.

A empresa possui vinte cinco integrantes, incluindo os sócios proprietários, funcionários, estagiários e *trainees*, distribuídos de acordo com suas funções em onze departamentos, sendo os seis primeiros considerados pelos membros da empresa componentes do “administrativo” e os três posteriores classificados como técnicos. Os departamentos, bem como as pessoas que deles fazem parte, são especificados da seguinte forma:

- a) Direção: dois sócios, ficando o majoritário com a direção geral, e o minoritário com a direção comercial;
- b) Administrativo e gestão de pessoas: uma gerente, uma auxiliar e um contínuo;
- c) Financeiro: representado por uma assistente administrativa;
- d) Cobrança e atendimento ao cliente: também representada por uma assistente administrativa;
- e) Faturamento: uma auxiliar administrativa;
- f) Comercial: representado pelo gerente comercial;
- g) Suporte de Software: representado por uma coordenadora e mais cinco funcionários;
- h) Desenvolvimento de Software: coordenado pelo gerente de desenvolvimento, a quem se subordinam seis programadores, quatro deles na condição de *trainees* e dois estagiários;
- i) Desenvolvimento WEB, responsável pela manutenção do site da empresa e representada por um programador estagiário;
- j) Recepção: a cargo de uma funcionária;
- k) e Serviços gerais: faxineira.

Nessa estrutura não estão incluídos os representantes da empresa, tampouco os assessores contábil e jurídico e o consultor de informática, pois embora influenciem nas atividades da empresa, trabalham como terceiros.

A empresa emprega duas nomenclaturas diferentes para integrantes que não tenham o vínculo de funcionário: estagiários e *trainees*. A diferença está na forma de contratação e origem dessas pessoas. Enquanto os estagiários são estudantes brasileiros contratados sob as

normas de estágio do país; os *trainees* são estudantes estrangeiros, selecionados para trabalharem como programadores. Durante a realização da pesquisa a empresa contava com estudantes provenientes da Alemanha, Egito, Eslováquia e Eslovênia.

Os *trainees* permanecem na empresa por um período de, geralmente, seis meses e são selecionados pelo Gerente de Desenvolvimento. A idéia de utilizar esse tipo de mão-de-obra veio da própria experiência do gerente, que já trabalhou como programador, em condições semelhantes em outro país. O recrutamento dessas pessoas, como mencionado nos procedimentos metodológicos para escolha da empresa em estudo, é feito em parceria com a organização AIESEC.

Observa-se também que ainda que a empresa possua um número considerável de departamentos, a maioria deles é representada por apenas uma pessoa, à exceção dos departamentos Suporte e Desenvolvimento, que possuem mais de cinco integrantes, e da Direção e Administrativo – Gestão de Pessoas.

A caracterização da empresa não estaria completa sem as declarações formais de seus aspectos culturais: princípios, missão e visão; porém, por deixarem transparecer os seus valores, serão oportunamente mencionados e analisados na próxima seção.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nessa seção são apresentados, analisados e interpretados os dados coletados na empresa Módulo Software. Primeiramente, trata-se dos principais traços culturais da empresa; em seguida, das características da diversidade cultural em seu interior; após, da percepção dos integrantes da empresa sobre essa diversidade e seu impacto sobre os processos organizacionais; e, por fim, analisa-se a relação entre os traços culturais da empresa e a percepção de seus integrantes sobre a gestão da diversidade cultural.

### 5.1 Traços culturais

A determinação dos traços culturais da empresa, conforme os procedimentos metodológicos, levou em consideração os elementos mais expressivos mencionados por Schein (2001), Fleury e Fisher (1996), Freitas (1991), que foram: valores; ritos, rituais e cerimônias; normas e regras e processo de comunicação. A seguir, explora-se separadamente cada um deles.

#### 5.1.1 Valores

Os valores, segundo Tamayo e Gondim (1996), revelam a essência da filosofia da organização, definem uma direção comum para os trabalhadores e orientam a vida da empresa. Andrade (2006) complementa que eles correspondem ao nível mais profundo da cultura e que são moldados de acordo com a missão da empresa e sua história.

Nesse sentido, buscaram-se em declarações formais da missão, princípios e visão, bem como no depoimento de cada entrevistado, uma interpretação dos valores sustentados pela empresa.

O fato de ser recente a iniciativa de se formalizar a missão, os princípios e visão da empresa, disponíveis no site institucional e na agenda entregue aos funcionários e clientes, fez com que a maioria dos entrevistados não soubesse relatar quais eram e onde poderiam ser

encontrados esses elementos formais da cultura. No entanto, alguns relatos demonstram que a missão formalizada reflete a percepção dos integrantes sobre os principais valores da empresa.

A empresa tem como missão “Disponibilizar soluções em automação comercial para gerenciamento e administração de empresas comerciais, proporcionando satisfação e segurança aos usuários” (MODULA, 2006). E, como princípios:

Desenvolver soluções inovadoras para o mercado de automação comercial; atender com qualidade os anseios e as expectativas dos clientes; respeitar e incorporar às suas soluções as normas da legislação fiscal; e primar pela ética na relação com clientes e parceiros (MODULA, 2006).

A incorporação de tais princípios pôde ser identificada no regimento interno da empresa e no relato dos colaboradores, ao serem questionados sobre o que consideram importante em sua conduta:

Eu diria que é a responsabilidade com o cliente que a gente atende, porque é o tipo de coisa que a gente não pode sair e fazer qualquer coisa. Estamos lidando diretamente com o faturamento e com leis assim, que influem direto no teu cliente [...] (ENTREVISTADO 7)

O primordial é um bom atendimento, porque a gente trabalha com o atendimento ao cliente, então sempre tu tens que estar dando um bom atendimento e estar trabalhando em cima daquilo que o cliente exige. Até o meu trabalho aqui eu faço pesquisa de atendimento ao cliente. Então a gente tenta trabalhar em cima daquilo que o cliente exige, da opinião do cliente (ENTREVISTADO 13).

A luta pela efetiva legitimação desses princípios e o reconhecimento do valor do produto da empresa também foram manifestados pelo Entrevistado 8:

O que eu tenho brigado aqui é para nós diversificamos. Sairmos só do produto posto, porque posto tu vai vai vai que termina, aí tu só vais dar suporte. Tem que vender produto novo. Um software hoje tem seu valor para qualquer empresa.

Já a visão da empresa consiste em: “Ser empresa referência no mercado nacional de desenvolvimento de sistemas para automação comercial, com representação em todo o Brasil” (MODULA, 2006).

As preocupações em fazer valer a visão da empresa e com a imagem conquistada descrevem a caminhada da empresa até o momento: “Eu pergunto, seguidamente, para o Edison [Diretor Geral]: Onde é que nós queremos estar daqui há uns 5 anos? O que estamos fazendo para chegar onde nós queremos? O que estamos fazendo hoje? Amanhã é outro dia” (ENTREVISTADO 8).

Heinen (2001) salienta que os valores difundidos internamente expressam os modos de agir, pensar e de como a empresa vincula as pessoas. Segundo o Entrevistado 8, a empresa

“tem uma cultura, digamos, de amizade”. Outros depoimentos colaboraram para o “descobrimento” desses valores:

É uma empresa mais tipo familiar assim, sabe? Tem mais contato com o teu gerente, teu supervisor. Acho que é mais isso a cultura da Módulo. Sempre quando tu tens um problema tem mais acesso assim, sempre que tu tens um problema tu consegues expor facilmente. [...] é de se preocupar com os funcionários (ENTREVISTADO 13).

A Módulo é uma empresa que, ela sempre tenta seguir aquilo que é correto. Ela sempre faz o lado correto das coisas. E ela acaba passando isso para os funcionários, porque ela acaba fazendo também com que os funcionários peguem respeito pela empresa, pela profissão, pelos clientes [...] A gente é muito bem tratado, tem uma educação muito grande. Não tem aquele negócio de autoridade, a gente consegue se tratar de igual para igual, há um respeito (ENTREVISTADO 6).

O Entrevistado 7 preferiu mencionar a autonomia e a informalidade na relação entre as pessoas. No entanto, como ressalta Thumim (1995 *apud* SOUZA, 2000), a percepção dos valores da empresa não é necessariamente realizada da mesma forma por todos os seus membros. Para o Entrevistado 10 a cultura da empresa ainda prioriza o controle:

A cultura da empresa, na realidade, acho que é uma cultura um pouco conservadora. É muito mais voltada a controle do que voltada para resultado ainda. Eu estou aqui tem um ano, já mudou bastante, mas a gente sente que tem muito mais preocupação com o controle do que preocupação em expansão, preocupação com o resultado, preocupação com capacitação.

Por sua vez, o Entrevistado 5 procurou ressaltar através de exemplos práticos e da avaliação dos colaboradores outros valores da empresa:

A Módulo tem um perfil que acho muito interessante. Ela tem uma característica de dar oportunidades para as pessoas que estão aqui, por exemplo: eu tenho vários colaboradores hoje que começaram exercendo funções bem menos complexas; eu tenho uma menina que era a pessoa que limpava a empresa, que fazia faxina, tirava o lixo, hoje ela é assistente administrativa, uma pessoa competente, muito comprometida. Foi dada uma oportunidade para ela e ela conseguiu crescer e bastante dentro da empresa [...]. Então a Módulo tem essa característica de dar oportunidades para as pessoas crescerem se elas mostrarem que merecem.

Eu tenho uma equipe boa, que veste a camisa, que são pessoas comprometidas, pessoas responsáveis com o seu trabalho. Algumas pessoas são um pouco inexperientes, é verdade, mas a gente acredita nessas pessoas, elas estão se desenvolvendo dentro da empresa e elas prometem, fazem de tudo para serem grandes profissionais.

Os valores da empresa da empresa ainda foram descritos da seguinte forma: “É formada de pessoas simples. Então você vai nas áreas, tem um orgulho de falar: eu sou da Módulo, eu trabalho lá [...]. Não tem aquele clima de competição” (ENTREVISTADO 3). “Eles gostam de ensinar as pessoas [...] eles são pacientes, eles dão muitas chances, eles acreditam no poder de jovens” (ENTREVISTADO 1). “Aqui é muito relaxante o ambiente

[...]. Nós somos livres para trabalhar, para que fiquemos relaxados” (ENTREVISTADO 9). “É como uma empresa familiar [...]. Eu acho que eles são focados em resultado” (ENTREVISTADO 4). “Eles querem manter as pessoas juntas e socializá-los fora da empresa através de festas, fazendo programas para os empregados” (ENTREVISTADO 2).

Embora cada pessoa tivesse expressado os valores da empresa de uma forma particular, eles não deixam de ser válidos em se tratando da realidade organizacional. Isso porque, como explica Freitas (1991), os valores indicam quais as questões são prioritariamente observadas, e sabe-se que diferentes indivíduos possuem interpretações da realidade e prioridades distintas.

Ética no relacionamento com o cliente e parceiros; cultura de amizade; empresa familiar, que “tenta seguir aquilo que é correto”; preocupação e respeito pelos funcionários; “dar oportunidades as pessoas”; comprometimento, responsabilidade e identificação com a empresa por parte dos funcionários; acreditar nas pessoas; paciência (que pôde ser interpretada como tolerância a erros); gostar de ensinar e tentativa de manter os empregados integrados, através de alguns ritos, rituais e cerimônias, são as expressões que refletem os principais valores da Módulo Software. Considera-se que o conservadorismo com relação ao controle, embora não tenha sido defendido por todos os entrevistados, também faz parte realidade da empresa.

### *5.1.2 Ritos, rituais e cerimônias*

Os ritos, rituais e cerimônias, apesar de consistirem em palavras diferentes, são tratados como sinônimos pela grande maioria dos autores, estando presentes nos eventos das organizações. Eles ajudam a propagar valores, aproximar pessoas e reduzir conflitos (RONCHI, 2004; FREITAS, 2001).

Nas palavras do Entrevistado 5 o principal papel desses eventos: “É efetivamente promover a interação entre as pessoas. A interação não só no trabalho, fora do trabalho também. Confraternização para os funcionários e para a família”.

Ferro (1991 *apud* ALMEIDA, 1996) fundamenta a visão do Entrevistado 5 ao expor que os rituais e cerimônias envolvem o participante emocionalmente, dando um sentimento de satisfação e alegria, além de estimular o companheirismo e superar barreiras sociais relacionadas à hierarquia organizacional.

Fleury e Fisher (1996) preferem abordar especificamente seis tipos de ritos: integração, passagem, redução de conflitos, degradação, confirmação e reprodução. Dentre esses, os ritos de integração, representados pelas festas comemorativas na empresa, foram os mais comentados pelos entrevistados. Os principais eventos identificados foram as festas de aniversário dos funcionários, festas ou passeios de fim de ano, festas juninas e a festa de despedida do primeiro *trainee* recebido pela empresa.

As festas de aniversário são feitas na própria empresa em horário de expediente: “Isso está perfeito, se marca uma festinha, todo mês o pessoal que faz aniversário recebe seu brindezinho” (ENTREVISTADO 8).

Aniversário sempre tem. Dentro da empresa mesmo. [...] A gente tenta sempre reunir todo mundo, o pessoal pára de atender um pouquinho, ou então fica só uma pessoa para dar uma satisfação, tocou o telefone a pessoa vai lá rapidinho (ENTREVISTADO 3).

Os entrevistados também mencionaram a festa de aniversário do filho de um dos sócios, para a qual foram convidados. A relação de amizade com a família do sócio foi justificada pelo Entrevistado 3: “Tem um número de pessoas que não se perde, não vira só uma ficha no arquivo de recursos humanos”.

Já os ritos de passagem, que revelam o processo de introdução das pessoas na organização, foram descritos da seguinte maneira:

A integração, a primeira integração, varia muito. Se é uma pessoa que está chegando do exterior, tem até uma integração com a AIESEC, o pessoal vai lá e apresenta realmente o *trainee* para a empresa. Então a gente vai de sala em sala apresentando a pessoa que está chegando e faz algumas brincadeiras, tentando já inserir a pessoa, quebrar meio que o gelo no início. Já com o brasileiro é mais fácil, a pessoa já está mais acostumada, mas ainda assim a gente leva nas salas, apresenta para a empresa toda. A gente ainda consegue fazer isso porque a gente tem um número de pessoas que...que dá. Mais para frente, a empresa aumentando, isso, provavelmente, não vai mais ser possível; mas pelo menos a faixa que ele vai estar interagindo mais no dia-a-dia é indispensável a gente apresentar (ENTREVISTADO 3).

No primeiro dia de trabalho eu apresento ela, mostro a empresa toda, apresento para os colegas, mostro cada setor cada pessoa. E aí ela vai para o setor onde ela tem que começar o trabalho aí as pessoas do setor onde ela vai exercer a função são responsáveis por ensinar para ela as tarefas, colaborar para ela se desenvolver. E eu costumo assim no primeiro dia perguntar como foi o dia dela, o que ela achou, qual a impressão que ela teve [...] dou uma sondada no final do primeiro dia. No final da primeira semana eu também dou uma sondada, chamo ela para conversar pergunto como foi a semana, como foi a interação dela com os outros. E, eu faço essa mesma entrevista no final do primeiro mês do contrato de experiência. Depois a coisa acontece naturalmente, mas normalmente a integração sempre se dá de uma maneira bem tranquila. O pessoal aqui é bem receptivo a novos colegas de trabalho (ENTREVISTADO 5).



As diferenças com relação à introdução de *trainees* e outras pessoas na empresa também ficaram claras no depoimento dos entrevistados. O Entrevistado 7 descreveu sua integração em poucas palavras: “Ótima. É uma empresa muito fácil de tu fazeres amizade com todo mundo”. Já o Entrevistado 4 revelou: “Eu conheço meu departamento, eu conheço meus colegas e é isso. Eu conheço os outros de dizer oi pela manhã e ter sido apresentado: esse departamento faz isso e isso e aquele faz aquilo”.

A percepção sobre a cultura da empresa e as relações estabelecidas com os grupos, porém, podem sofrer a influência da origem, ou nacionalidade, dos entrevistados. Enquanto o Entrevistado 1 tentava, desde o início, comunicar-se com outras pessoas através de gestos, o Entrevistado 2 argumentou que “Mesmo que pudesse falar português desde o começo, isso não mudaria muito para mim”.

Existe, por parte do Entrevistado 8, uma preocupação com a formalização do rito de passagem: “Na verdade, precisaria ter um programa escrito passo-a-passo. Entrou um funcionário novo, o que ele vai fazer no primeiro dia?”. Essa preocupação, conforme o Entrevistado 8, é compartilhada pela gestão de recursos humanos da empresa e medidas a respeito estão sendo tomadas.

Com relação aos ritos de resolução de conflitos e de degradação, notou-se que não seguem um padrão, como deixou claro, novamente, o Entrevistado 8: “As pessoas conversam, cada um expõe sua idéia, eu compro a idéia se eu quero, se quiserem comprar a minha comprem, porque ninguém impõe nada. Acho que isso é importante”. A explicação para a inexistência de um padrão para o segundo, ainda nas palavras do Entrevistado 8, está no fato de que “A Módulo tem uma cultura assim de praticamente não dispensar ninguém, normalmente são as pessoas que saem, que pedem para sair”.

Ritos de reprodução e de confirmação, associados a seminários que reforcem a identidade social e atividades de desenvolvimento organizacional não são praticados pela organização. Não existem programas internos formalizados para o desenvolvimento dos integrantes da empresa, como se pode constatar no depoimento a seguir:

A empresa sempre tenta incentivar que os funcionários procurem cursos e que a empresa possa ajudar eles a realizar esses cursos. Eu posso falar mais na parte do desenvolvimento, a parte que sou gerente. A gente tem um treinamento interno no dia-a-dia, mesmo porque a gente tem bastante estagiários e bastante *trainees* de fora, então é um aprendizado constante muito grande. Então, toda hora, havendo dúvida, ou eu ou alguém vai estar ajudando a pessoa a crescer. Não tem um, digamos um curso, uma coisa fixa: agora vamos sentar e estudar tal coisa (ENTREVISTADO 3).

A análise dos ritos, rituais e cerimônias demonstrou os aspectos mais flexíveis e com maior envolvimento emocional que expressam a cultura da empresa; em outro extremo,

encontram-se as normas e regras da empresa, que delimitam o modo de agir das pessoas, abordadas a seguir.

### 5.1.3 Normas e regras

Para Katz e Kahn (1978, *apud* SOUZA, 2000) são as normas e as regras que organizam a relação entre as pessoas, por constituírem elementos integradores compartilhados pela maioria dos membros da organização. Com esse fim, a empresa formalizou suas normas de comportamento através de um regimento interno ou da *RELAÇÃO de Condutas Condizentes com a Política de Trabalho da Empresa* (200-).

Além desse documento, a empresa também dispõe de outros dois: o que rege o departamento de Suporte Técnico e complementa brevemente a *RELAÇÃO...*(200-) e o *DEVELOPER Guidelines* (200-), que rege o Departamento de Desenvolvimento. O conteúdo dos documentos é sigiloso e foi repassado à autora para uma breve análise das principais normas e regras da empresa. Obteve-se, todavia, autorização para que alguns pontos fossem transcritos.

As principais regras da empresa estão relacionadas aos horários a serem cumpridos pelos seus integrantes, ao zelo por seus ativos e, principalmente, ao modo de realizar as tarefas (programação do trabalho). A empresa exige que seus colaboradores marquem o ponto no início e fim da jornada de trabalho, com exceção daqueles que trabalham no Departamento de Desenvolvimento, por não necessitarem de terceiros para realizarem as suas atividades.

Ao citar as principais regras a serem cumpridas, o Entrevistado 6 revelou que: “A questão do horário, a gente realmente tem que cumprir o horário estipulado e cumprir sua função. E usar uniforme, o uniforme não tem jeito e o crachá também”.

Em consonância com as declarações formais da missão, princípios e visão da empresa, a *RELAÇÃO...*(200-) menciona, ainda, a forma de tratamento e postura no atendimento ao cliente e ao público em geral esperadas dos colaboradores:

O cliente, assim como as demais pessoas que se relacionam com a empresa interna e externamente devem ser atendidos de maneira polida e cordial. Em hipótese alguma as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores, diretores ou assessores da empresa poderão utilizar-se de termos agressivos ou de baixo calão para tratamento com terceiros, levando-se em conta que o atendimento e bom relacionamento é fator de suma importância no meio comercial em que a empresa se encontra inserida (*RELAÇÃO...*, 200-, p. 3).

O mesmo documento é complementado com o fluxo a ser seguido no atendimento do cliente, rotinas de trabalho e utilização de equipamentos da empresa. O que também é apresentado no *Regimento do Suporte*, que revela, em particular, os procedimentos adotados pelo departamento e os métodos de controle empregados.

Já o Departamento de Desenvolvimento tem seus próprios princípios transcritos através do DEVELOPER...(200-). Esse documento, ou guia como preferem os integrantes do departamento, foi escrito em inglês para facilitar a compreensão dos *trainees* e comporta os direitos e obrigações dos colaboradores, a metodologia de trabalho e as práticas de programação empregadas. Àqueles que não dominam o idioma e trabalham com o desenvolvimento de softwares na empresa, o guia apresenta-se como a primeira tarefa para um envolvimento maior com a linguagem oficial utilizada no departamento.

O vocabulário e estilo utilizados na confecção do guia são muito diferentes dos observados no regimento da empresa. Para descrever os princípios do setor o Gerente de Desenvolvimento (autor do documento) utilizou as palavras: “*Things you should use as a tattoo*” (Coisas que você deve utilizar como uma tatuagem). Parte desses princípios pode ser observada na transcrição literal do documento apresentado a seguir:

- When you do something important, to you or to somebody, do your best.
- Software Design is an Art, be an artist: strive for perfection all the time... your design, your code, your interface, etc should look a piece of art. You must like what you are creating.
- Learn, always. Pay attention to how more experienced developers work. Not only get their IT technical skills, but also behavioral skills, presentation skills, management skills etc (DEVELOPER..., 200-, p.1)<sup>1</sup>.

Os demais trechos do documento apresentam uma linguagem mais técnica, com jargões e definições próprias da área de programação e são comentadas pelos integrantes do departamento em seus depoimentos. “Existem regras que são repassadas para a gente no Desenvolvimento sobre muitas convenções: como nomear as coisas...e esses casos” (ENTREVISTADO 1). “Produtividade eu considero uma regra, eles esperam que sejamos produtivos. Essa é a regra principal [...]. Temos que ser limitados, e é claro que isso está OK” (ENTREVISTADO 4).

<sup>1</sup> – Quando fizer algo importante, para você ou alguém, dê o melhor de si.

– Software Design é uma arte, seja um artista, lute por perfeição a todo o momento... seu design, seu código, sua interface,

etc devem assemelhar-se a uma obra de arte. Você deve gostar do que está criando.

– Aprenda, sempre. Preste atenção ao modo como desenvolvedores mais experientes trabalham. Não aproveite apenas suas habilidades técnicas, mas também suas habilidades comportamentais, de apresentação, administração etc (DEVELOPER..., 200-, p.1, tradução nossa).

O Entrevistado 11 cita também como regra o cumprimento de cronogramas e que, por ter uma maior relação com outros departamentos, suas obrigações são estipuladas através da comunicação com o setor administrativo e o Departamento de Suporte Técnico.

#### *5.1.4 Processo de comunicação*

Os processos de comunicação, conforme Ronchi (2004), exercem uma função organizadora, sendo essenciais na difusão do aprendizado, coordenação de diferentes unidades de trabalho e na integração dos membros das organizações.

Algumas dessas funções são desempenhadas pelas normas e regras apresentadas, uma vez que o processo não inclui somente a comunicação verbal, mas também a não verbal, representada pela arquitetura, forma como as pessoas se vestem, logotipos, documentos e outros materiais (FREITAS, 1991).

As representações da comunicação não verbal constituem o que Schein (2001) classifica como artefatos visíveis. A decoração da empresa, por exemplo, repassa aos clientes, funcionários e visitantes parte de sua cultura. Na Módulo, as cores usadas em seu mobiliário estão de acordo com os padrões de seu logotipo. O mural segue a mesma tendência e apresenta funções diversas: desde lembrar os aniversariantes de cada mês, demonstrar os resultados de ações sociais realizadas pelos funcionários, até expor o regimento interno da empresa. Outro artefato a ser considerado é a própria tecnologia utilizada pela empresa, que consiste em um programa desenvolvido internamente nos mesmos moldes do produto comercializado, fortalecendo a identificação dos colaboradores com o produto.

Através site institucional pode-se ter acesso a grande parte dos elementos da cultura da empresa: seu histórico; missão, visão e princípios; descrição do produto e, até mesmo, fotos de cada colaborador. O uniforme e os regimentos analisados também ajudam a propagar a cultura, embora esses últimos a revelem apenas aos integrantes da organização.

Já a comunicação verbal, de acordo com os modelos considerados por Maximiano (2000) - de cima para baixo ou de baixo para cima na hierarquia, ou ainda, entre unidades de trabalho de mesmo nível - ocorre através dos mesmos meios e exige o mesmo grau de formalidade. A explicação para esse fato talvez esteja no clima familiar descrito pelos entrevistados e no número de colaboradores, que, embora venha crescendo, ainda permite certa coordenação. Somente o Entrevistado 11 classificou a comunicação entre as unidades de

mesmo nível como formal: “Acho que é um pouco mais formal entre as áreas [...] a gente marca reunião, eu a Josi [Gerente de Recursos Humanos] e um representante do Suporte. A gente marca a reunião para ver alguma coisa relacionada ao site”.

Os meios de comunicação interno mais utilizados são, além do diálogo face-a-face, o *chat* (MSN) e o telefone. O *chat* é utilizado, até mesmo, na comunicação entre os integrantes de um mesmo departamento, sendo que dentro desses predomina a comunicação informal e um vocabulário peculiar, com jargões próprios da atividade desenvolvida. O Departamento de Desenvolvimento difere-se dos demais por ter como língua oficial o inglês.

As áreas da empresa (administrativa e técnica) foram classificadas como “Ilhas”, visto que, ainda que sejam bem integradas internamente, não interagem tanto com as demais. A área técnica encontra-se mais fragmentada, com menor interação interna entre os departamentos (Desenvolvimento e Suporte Técnico). Essas ilhas representam subculturas da organização, por possuírem não apenas tarefas diversas, mas vocabulários, normas e regras próprias.

A seguir, abordam-se as características da diversidade cultural na empresa.

## 5.2 Diversidade cultural

A análise dos principais traços culturais da empresa Módulo Software revelou que, ainda que parte da literatura prefira definir a cultura organizacional como mecanismo para tornar homogêneas as formas de se pensar e viver a organização (FREITAS, 1991), as diferenças entre as interpretações da realidade feitas pelos seus integrantes são visíveis e negam a existência de uma cultura dominante e totalizada.

Para alguns autores, essa conclusão já expressaria, em parte, a diversidade cultural na empresa pesquisada, que na visão de Luna (2004, p. 20) refere-se a “[...] diferentes manifestações de uma mesma cultura ou culturas distintas dentro de uma mesma organização”.

Preferiu-se, porém, antes de tratar da diversidade cultural com relação a diferentes manifestações de uma mesma cultura, recorrer-se às características sócio-biológicas que diferenciam os integrantes da empresa e, em seguida, observar se são de fato percebidas por esses a ponto de interferir nos processos organizacionais.

Os indicadores utilizados para se apontar as características da diversidade cultural foram escolhidas por conveniência dentre as que os autores fundamentados julgaram diferenciar as pessoas. A maioria faz-se presente nos estudos de Thomas (1997), Schermerhorn *et al* (1999), Hanashiro (2007) e Cox Jr e Smolinski (1994), que se referem a gênero, raça, idade, religião, nacionalidade e outros apresentados a seguir.

A distribuição de frequência dos integrantes da população pesquisada por gênero e raça pode ser observada nas Tabelas 2 e 3 respectivamente:

Tabela 2 – Distribuição dos integrantes da empresa por gênero

<b>Gênero</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência absoluta acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
Feminino	9	9	36%	36%
Masculino	16	25	64%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

Tabela 3 - Distribuição dos integrantes da empresa por raça

<b>Raça</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência absoluta acumulada</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência relativa acumulada</b>
Branca	22	22	88%	88%
Negra	1	23	4%	92%
Parda	2	25	8%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

Na empresa predomina o gênero masculino, representando 64% da população pesquisada. Em se tratando de raça, predomina a branca, que representa 88% da população, seguida da parda com 8% e da negra com 4%; ou seja, não se pode dizer com relação aos indicadores analisados que o perfil da empresa seja diverso.

Quanto à idade, a empresa é formada principalmente por pessoas jovens, sendo que 80% de seus integrantes possuem menos de 32 anos, como se pode visualizar na Tabela 4 e Figura 3:

Tabela 4 – Distribuição dos integrantes da empresa por idade



Idade	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
De 18 a 25 anos	9	9	36%	36%
De 25 a 32 anos	11	20	44%	80%
De 32 a 39 anos	2	22	8%	88%
De 39 a 46 anos	2	24	8%	96%
Mais de 46 anos	1	25	4%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

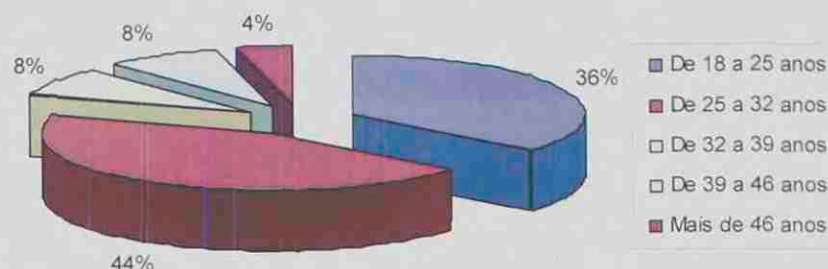


Figura 3 – Idade dos integrantes da empresa

Fonte: Dados primários

Observou-se também o comportamento dos indicadores religião e nacionalidade. Foram mencionadas cinco religiões diferentes, expressas na Tabela 5 e ilustradas na Figura 4:

Tabela 5 – Distribuição dos integrantes da empresa por religião

Religião	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Católica	15	15	60%	60%
Espírita	1	16	4%	64%
Mulçumana	1	17	4%	68%
Protestante	4	21	16%	84%
Nenhuma	3	24	12%	96%
Não respondeu	1	25	4%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários



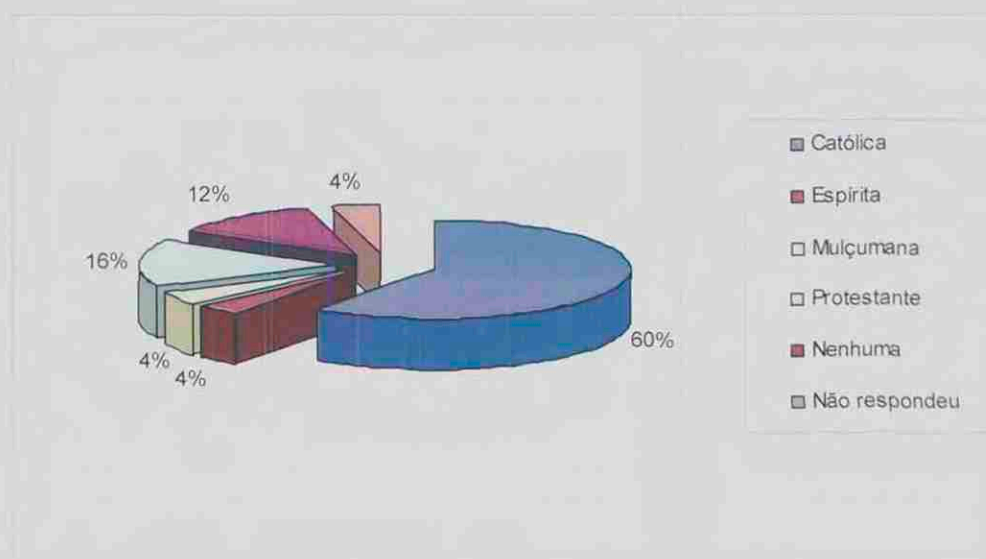


Figura 4 – Religiões dos integrantes da empresa  
Fonte: Dados primários

Apesar de serem diversas as religiões, a religião predominante é a católica com 60% de representação, seguida pela protestante, com 16%, as demais foram mencionadas por apenas uma pessoa. Mais uma vez, considerando os indicadores idade e religião não se pode considerar a empresa diversa.

Com relação à nacionalidade, a brasileira representa 84% da população da pesquisa e cada uma das demais - alemã, egípcia, eslovaca e eslovena – possui apenas um representante, correspondendo juntas a um percentual de 16% da organização (Tabela 6). A situação do departamento onde atuam essas pessoas já é mais heterogênea: 3 brasileiros contra 4 pessoas de outra nacionalidade

Tabela 6 - Distribuição dos integrantes da empresa por nacionalidade

Nacionalidade	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Alemã	1	1	4%	4%
Brasileira	21	22	84%	88%
Egípcia	1	23	4%	92%
Eslovaca	1	24	4%	96%
Eslovena	1	25	4%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

Hanashiro (2007) ainda cita a formação como uma característica capaz de expressar a diversidade entre as pessoas. Os dados que especificam o comportamento dessa característica

na empresa demonstram a diversidade nesse sentido e foram condensados na Tabela 7 e ilustrados na Figura 5:

Tabela 7 – Distribuição dos integrantes da empresa por formação

Formação	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Ensino Fundamental Incompleto	1	1	4%	4%
Ensino Médio Completo	5	6	20%	24%
Curso Técnico Profissionalizante	1	7	4%	28%
Ensino Superior Incompleto	9	16	36%	64%
Ensino Superior Completo	6	22	24%	88%
Especialização	3	25	12%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

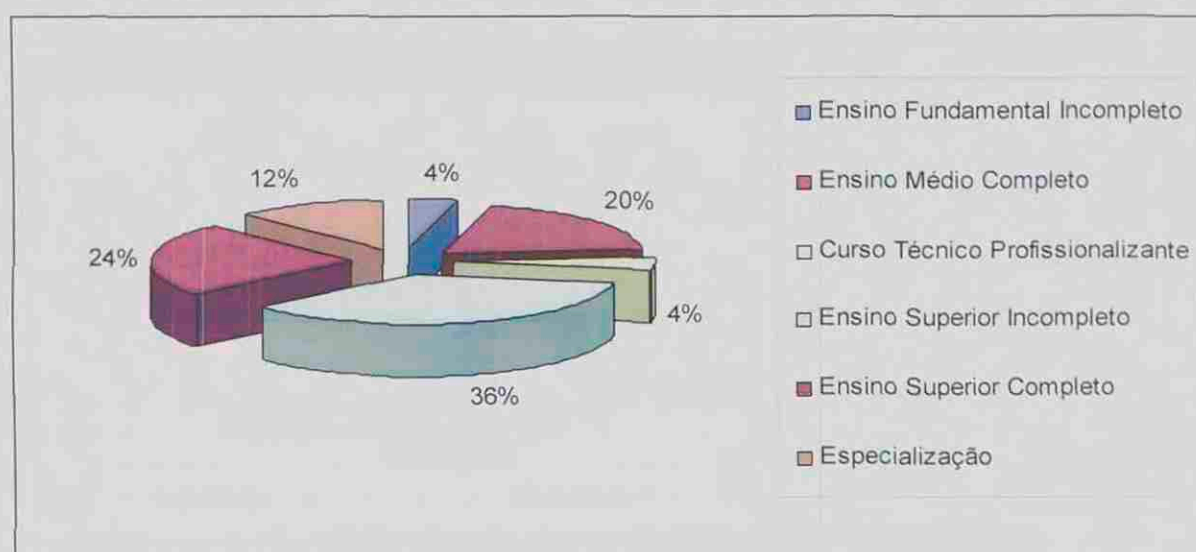


Figura 5 – Formação dos integrantes da empresa

Fonte: Dados primários

A maioria dos colaboradores possui Nível Superior incompleto, seguida dos que já possuem essa formação, que representam juntos 60% da população, e dos que possuem Ensino Médio completo. Três funcionários possuem especialização: dois deles trabalham no Suporte Técnico e são especializados em Sistemas de Informação e o outro é o Gerente Comercial, especializado em Gestão Estratégica de Negócios e em Consultoria.

Em seguida, analisou-se a habilidade das pessoas, citada por Schermerhorn *et al* (1999), que expressa a capacidade existente de uma pessoa realizar as tarefas relacionadas aos seus cargos. Na empresa as habilidades são classificadas, predominantemente, como técnica

(correspondente à área de conhecimento das ciências exatas) e administrativa, dependendo do departamento em que em que a pessoa atua; relação expressa na Tabela 8 e Figura 6.

Tabela 8 – Distribuição dos integrantes da empresa por habilidade

Habilidade	Departamento	Frequência absoluta
Administrativa	Administrativo - RH	3
	Cobrança e atendimento	1
	Comercial	1
	Direção	2
	Faturamento	1
	Financeiro	1
Técnica	Desenvolvimento	7
	Desenvolvimento Web	1
	Suporte técnico	6
Outra	Recepção	1
	Serviços Gerais	1
Total Administrativa		9
Total Técnica		14
Total Outra		2
Total Geral		25

Fonte: Dados primários

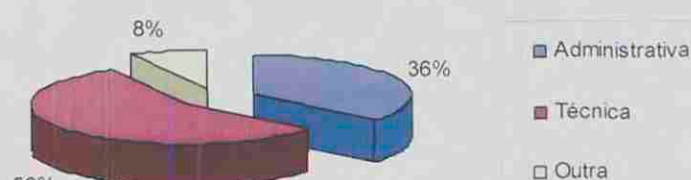


Figura 6 – Habilidades dos integrantes da empresa  
Fonte: Dados primários

Observa-se, dessa forma, que o percentual de pessoas com habilidades técnicas supera o de pessoas com habilidades administrativas, tendência a ser acentuada com o crescimento da empresa, dada a sua atividade fim. Essa divisão, de acordo com o observado nas entrevistas, expressa melhor a distinção entre os perfis das pessoas que trabalham na empresa do que a própria divisão entre cargos. Porém, foi através dessa última categoria que se chegou ao nível hierárquico ou organizacional a que pertencem os indivíduos, citado por Cox Jr e

Smolinski (1994) como uma das dimensões da diversidade. Sua distribuição pode ser acompanhada na Tabela 9 e encontra-se ilustrada na Figura 7.

Tabela 9 – Distribuição dos integrantes da empresa por nível hierárquico

Nível hierárquico	Cargo	Frequência absoluta
Direção	Diretor comercial	1
	Diretor geral	1
Gerência	Gerente comercial	1
	Gerente de Desenvolvimento	1
	Gerente de RH	1
Coordenação/Supervisão	Coordenadora de suporte técnico	1
Operacional	Analista de suporte	4
	Assistente Administrativo	2
	Auxiliar administrativo	2
	Contínuo	1
	Programador (estagiário)	3
	Programador ( <i>trainee</i> )	4
	Recepcionista	1
	Serviços Gerais	1
	Técnico em automação	1
Total Direção		2
Total Gerência		3
Total Coordenação/Supervisão		1
Total Operacional		19
Total Geral		25

Fonte: Dados primários

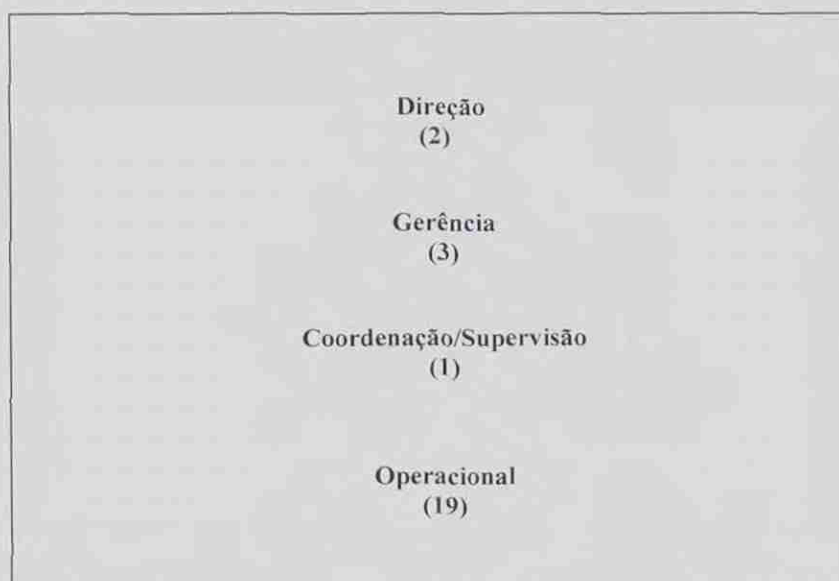


Figura 7 – Nível hierárquico dos integrantes da empresa  
Fonte: Dados primários

A existência de apenas quatro níveis hierárquicos – Direção, Gerência, Coordenação e Operacional - demonstra a pequena cadeia de comando. É muito comum o próprio Diretor



Geral lidar diretamente com o nível operacional. Já a função de Coordenação só se aplica ao Departamento de Suporte Técnico.

Hanashiro (2007) explica que além das características sobre as quais não se pode ter controle e que tem seu papel na diferenciação dos indivíduos, como raça, idade, gênero, existem outras sobre as quais se pode ter algum controle, como formação e nível hierárquico, já analisadas, e a experiência. A mensuração dessa última levou em consideração a experiência dos indivíduos na função por eles desempenhada e pode ser observada na Tabela 10 e Figura 8:

Tabela 10 – Distribuição dos integrantes da empresa por experiência

Experiência	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Menos de 1 ano	2	2	8%	8%
De 1 a 2 anos	7	9	28%	36%
De 2 a 4 anos	5	14	20%	56%
De 4 a 6 anos	3	17	12%	68%
6 anos ou mais	8	25	32%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

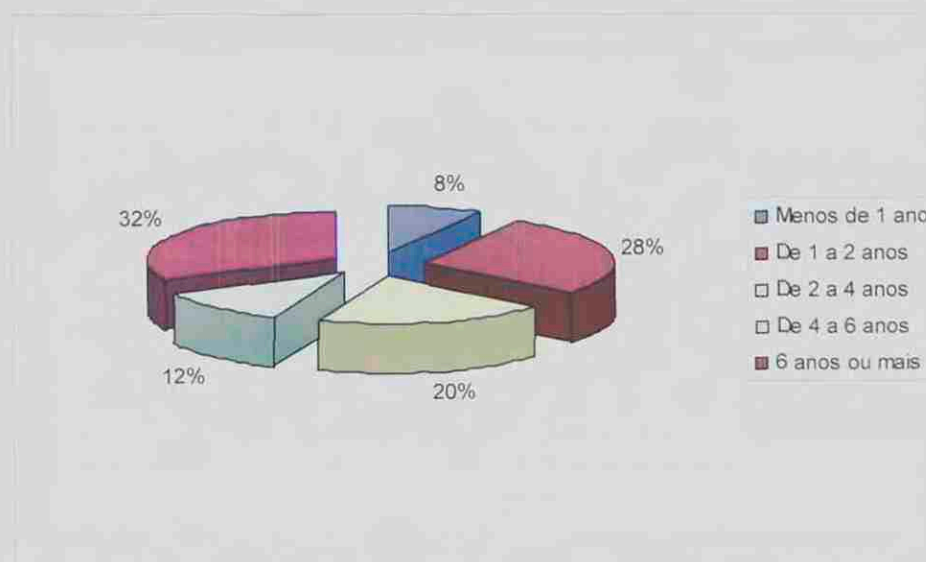


Figura 8 – Experiência dos integrantes da empresa

Fonte: Dados primários

Na empresa predominam dois grandes grupos: aqueles com experiência superior a seis anos e os que possuem menos de dois anos de experiência. Para oito colaboradores, toda a experiência foi adquirida no trabalho na própria empresa, sendo que duas dessas passaram a ocupar outras posições.

O tempo de serviço, ou estabilidade na organização como prefere Thomas (1997), também foi observado, servindo para confirmar o crescimento pelo qual a empresa vem passando nos últimos dois anos. Revelou-se que 40% dos colaboradores trabalham na empresa há menos de um ano e outros 16% trabalham há menos de dois anos, como demonstrado na Tabela 11 e Figura 9:

Tabela 11 – Distribuição dos integrantes da empresa por tempo de serviço

Tempo de serviço	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Menos de 1 ano	10	10	40%	40%
De 1 a 2 anos	4	14	16%	56%
De 2 a 4 anos	7	21	28%	84%
De 4 a 6 anos	0	21	0%	84%
6 anos ou mais	4	25	16%	100%
Total	25		100%	

Fonte: Dados primários

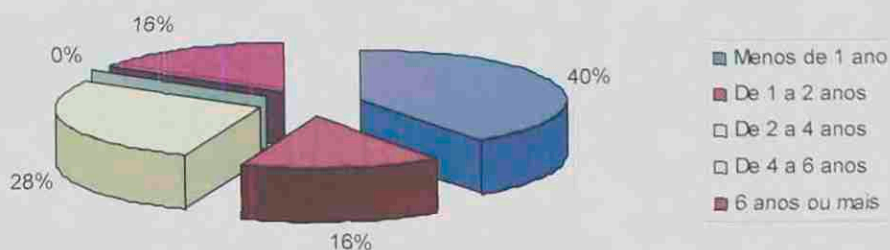


Figura 9 – Tempo de serviço dos integrantes da empresa

Fonte: Dados primários

Assim, de acordo com os indicadores analisados, a empresa apresenta maior diversidade quanto a formação e experiência de seus integrantes e quanto a nacionalidade, se o departamento de Desenvolvimento for considerado isoladamente.

Por último, foram analisadas e sintetizadas na subseção a seguir as percepções dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural, que incluem as diferentes manifestações da cultura no ambiente de trabalho. Isso porque, julga-se que as conclusões da autora não

seriam suficientes para uma compreensão mais profunda da diversidade no ambiente pesquisado, buscando-se nos relatos dos entrevistados uma definição do que a empresa entende por diversidade cultural, ou em quais atributos ela se faz presente.

### *5.2.1 Percepção dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural*

O modo como os integrantes da empresa percebem as diferenças entre as pessoas no ambiente de trabalho é tão importante para a compreensão da diversidade cultural quanto à análise geral de seus perfis demográficos e dos outros indicadores apresentados anteriormente; já que revela dimensões, por vezes, invisíveis ao observador externo. De acordo com Hanashiro (2007), a efetiva gestão da diversidade cultural passa pela definição do que própria empresa pensa ser diversidade.

Para exemplificar as diferenças com que tem que lidar no dia-a-dia, o Entrevistado 5 mencionou o perfil demográfico da empresa, expressos no relato a seguir:

Eu tenho pessoas aqui com 18 anos, que esse emprego é o primeiro emprego e eu também tenho pessoas de 60 anos que já estão até aposentadas, que já tem 30 anos de experiência, aqui dentro da empresa. Eu tenho uma faixa etária bem diversificada, *tenho várias religiões, pessoas de diversas religiões, pessoas casadas, pessoas solteiras, que tem filhos [...]*. Então, apesar de ser uma empresa pequena e não ter tantos colaboradores é bem diversificada.

Já o Entrevistado 10 entende que as diferenças entre as pessoas são mais visíveis em se tratando de qualidades como flexibilidade e conservadorismo:

Eu vejo que tem pessoas que ainda não despertaram, não conseguiram compreender, mas resistência não vejo nenhuma. Tem gente conservadora, que veio de uma empresa conservadora, de todos os níveis hierárquicos [...] eu tenho gente agora com mais flexibilidade [...]. Em toda a empresa tem gente conservadora, espalhada pela empresa toda, e espalhada pela empresa toda tem gente mais flexível.

Muitos relacionaram as diferenças existentes entre as pessoas ao departamento (que também distingue as pessoas quanto a suas habilidades) em que elas atuam. As principais conclusões a esse respeito revelaram diferentes posturas profissionais e diferentes padrões de comportamento, como expressa o Entrevistado 12: “As pessoas da área técnica não explicam o que se passa...o administrativo é mais unido”. O Entrevistado 8 demonstra o mesmo sentimento e fez questão de salientar seu comportamento oposto: “Eu gosto de disseminar o



que eu sei [...] de ensinar para as pessoas coisas que são práticas para a empresa”. Os depoimentos a seguir ajudam a clarificar as demais conclusões:

Enquanto o setor administrativo é mais teórico e fica estudando possibilidades e flexibilidade aqui e flexibilidade ali, o pessoal do Suporte e do Desenvolvimento, com eles é 8 ou 80. [...] Por exemplo: ah não, isso aqui tem que ser feito assim e pronto! E assim é que tem que ser; porque eles são muito diretos e o administrativo é mais flexível (ENTREVISTADO 5).

Na minha visão a empresa se divide em maneiras diferentes. Referente ao lado profissional, ela se divide em duas: o lado de cá e o lado de lá [lado onde se concentram as atividades da área administrativa e lado em que se concentra a área técnica]. Então a parte administrativa tem uma outra maneira de ver o lado profissional, de seguir as regras. Já o Suporte ali já enxerga de uma outra maneira (ENTREVISTADO 6).

Sem a pretensão de generalizar as formas de comportamento dos indivíduos em função das habilidades que possuem, é compreensível que os tipos de problemas com que têm que lidar diariamente e os meios que utilizam para resolvê-los acabem condicionando o modo como respondem aos demais problemas em seu cotidiano.

Houve também quem identificasse as diferenças entre as pessoas que trabalham no mesmo departamento pelo modo de elas agirem:

No suporte acontece isso: tem gente que trabalha bem diferente um do outro. Isso a gente vê até com os clientes: tem cliente que gosta mais de tal pessoa, que gosta de ser atendido por outra pessoa. [...] Acho que isso é legal. Se todo mundo pensasse igual, acho que teria alguma coisa errada (ENTREVISTADO 7).

A diversidade cultural foi relacionada ainda às diferentes prioridades dos integrantes e das áreas da empresa. O relato a seguir procura demonstrar essa situação:

Precisaria botar mais representantes, fazer promoções, colocar objetivos para eles, uma série de coisas, mas a gente não encontra respaldo na empresa como um todo. O Edison [Diretor Geral] se preocupa muito com o produto [...] e eu me preocupo exatamente pelo contrário. Para mim, vender é tudo, porque se botar dinheiro aqui dentro, tem como fazer tudo que quiser aqui, agora se não vender não tem, não tem nem o que faturar. Então, tu tens que fazer alguma coisa pensando: será que isso aqui vai vender? E eles [responsáveis pelo desenvolvimento do produto] às vezes criam relatórios, criam coisas lá, que nem se perguntam o que será que o mercado quer (ENTREVISTADO 8).

Até mesmo o sentimento de identificação, representado pela participação nos eventos da empresa, foi citado para ressaltar as diferenças entre os integrantes da Módulo Software: “Sempre tem umas pessoas que pensam mais diferente, que não aparecem muito quando o grupo está junto” (ENTREVISTADO 3).

No Departamento de Desenvolvimento, surpreendentemente, a percepção da diversidade estava mais próxima dos níveis de experiências de seus integrantes e das

preferências relacionadas ao trabalho do que do fato de as pessoas possuírem nacionalidades distintas, como revelaram alguns *trainees*: “Nós viemos de diferentes países, mas o trabalho é o mesmo. A diferença é a experiência [...] Todo mundo é especial, cada um com diferentes *backgrounds*, mas para trabalhar está OK” (ENTREVISTADO 9).

Claro, todos têm valores diferentes, mas acho que nos adaptamos bem uns aos outros. Temos diferentes níveis de experiência, Thiago [Gerente de Desenvolvimento], é claro, tem mais experiência do que eu. Discutimos diferentes metodologias e cada um prefere uma (ENTREVISTADO 4).

Os resultados parecem apontar, então, para uma maior associação da diversidade cultural ao tipo de habilidade e à experiência do que à nacionalidade dos integrantes da empresa. Isso não quer dizer que as diferenças atribuídas à nacionalidade não tenham sido citadas. O Entrevistado 3, ao discursar sobre a interferência da nacionalidade no ambiente de trabalho, explicou que:

[...] interfere muito, posso falar pelo *trainee* egípcio que a gente teve. Foi até uma surpresa para mim o modo de ele pensar, o modo de ele agir. E foi muito gratificante ver uma pessoa com princípios e agindo em cima deles. Não que as outras pessoas não tenham, mas é uma coisa mais forte.

O comportamento do *trainee* também poderia ser interpretado conforme seus valores e, até mesmo, seus princípios religiosos muçumanos, que não foram apenas conhecidos, mas compreendidos e respeitados pelos demais integrantes da empresa.

A análise das percepções dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural demonstrou que essa é visível não apenas através dos indicadores propostos na metodologia, com destaque para a experiência e habilidades, mas em aspectos como: grau de flexibilidade, padrões de comportamento e prioridades (conforme o departamento em que atuam), identificação com a empresa e preferências relacionadas a estilos de trabalho.

Identificaram-se também outros aspectos, tais como: diferentes pontos de vista, funções desempenhadas, ideologias e expectativas relacionadas à empresa. Esses, embora coubessem nesta seção, foram mencionados oportunamente na próxima, uma vez que fazem parte dos relatos dos entrevistados sobre os impactos da diversidade cultural nos processos organizacionais.

Isso mostra que fatores culturais podem ser mais importantes para a análise da diversidade nas organizações do que fatores sócio-biológicos. Daí a preocupação em considerar a cultura da organização e em se tentar identificar grupos culturais na mesma, ou diferentes identidades grupais, como preferem Cox Jr e Smolinski (1994).

### 5.3 Impactos da diversidade nos processos organizacionais

Os impactos da diferença entre as pessoas nos processos organizacionais são amplamente discutidos pelos autores que se dedicam ao estudo da diversidade cultural. Enquanto Hanashiro (2007), Thomas (1997), Galeão-Silva e Alves (2004) e Weber (2004) se concentram nas vantagens proporcionadas pela gestão da diversidade no desempenho das organizações, seja através do aumento da lucratividade, da atração de novos clientes ou no atendimento das expectativas dos atuais, Hanashiro e Queiroz (2005) e Silva e Luna (2004) expõem que em oposição aos benefícios no desempenho, a manutenção de uma força de trabalho multicultural pode refletir em problemas de coesão e comunicação.

A fim de se detectar a existência desses impactos na organização pesquisada, buscou-se, novamente, na percepção dos integrantes da empresa uma interpretação para as influências da diversidade nos processos organizacionais, escolhendo-se, além do desempenho os seguintes para serem analisados: tomada de decisão, controle, liderança, trabalho em grupo, comunicação, conflito, criatividade e inovação.

#### 5.3.1 Desempenho

O desempenho das organizações é o alvo mais comum daqueles que defendem políticas de valorização da diversidade. Thomas (1990 *apud* GALEÃO-SILVA; ALVES, 2004) associa o próprio conceito de gestão da diversidade a iniciativas que garantam que diferentes atributos relacionados a pessoas ou grupos sejam utilizados para melhoria do desempenho da organização.

Os atributos experiência e preferências quanto a estilo de trabalho, identificados na percepção dos integrantes da Módulo Software como um indicador da diversidade no ambiente de trabalho e fundamentados, respectivamente, por Hanashiro (2007) e Cox Jr e Smolinski (1994), foram utilizados pelo Entrevistado 5 para explicar o impacto positivo das diferenças entre as pessoas no desempenho da empresa:

A gente contratou o Caetano, que é o Gerente Comercial [...]. Ele tinha bastante experiência com atendimento aos clientes, com relacionamento cliente-empresa; e ele tinha um método de trabalho um pouco diferente da gente aqui. [...] Ele começou a querer que a gente adotasse o método de trabalho dele. Houve um pouco de resistência no começo? Houve, porque tu tens um método de trabalho e tu mudar..as pessoas não querem, é mais cômodo continuar como está. Só que o que é que aconteceu: eu comecei a perceber que o método dele realmente era melhor, e ele era mais dinâmico, ele tinha mais iniciativa. E a gente está começando a seguir o passo dele, entrar no ritmo dele.

A contratação de pessoas não apenas com experiências, mas com nacionalidades diferentes favorece a criação de um ambiente de trabalho multicultural. Cox e Balke (1991, *apud* HANASHIRO; GODOY, 2004) citam como vantagens de se manter esse tipo de ambiente: a flexibilidade da organização para adaptar-se a possíveis mudanças e a atração de clientes com diferentes perfis. A última vantagem foi especulada como um dos motivos que levam a empresa a contratar pessoas de outras nacionalidades:

Acho que, talvez, espera-se que quando eu for embora eu estabeleça contato com novos clientes em meu país [...]. Quando Thiago [Gerente de Desenvolvimento] me levou em casa no meu primeiro dia, ele me perguntou quantos postos de combustíveis havia na Alemanha e como eles estão trabalhando, e perguntei: você está procurando clientes? [...]. Eu faria o mesmo, acho que é uma ótima idéia (ENTREVISTADO 4).

Para justificar a contratação de estudantes estrangeiros o Entrevistado 3 citou outras razões que também podem ser associadas ao desempenho da empresa:

Eles vêm com uma vontade de aprender muito grande, vontade de fazer a diferença em um tempo curto, porque eles sabem que tem um tempo curto de estada aqui, é uma chance única que eles têm; e isso é positivo. Isso afeta o pessoal que está lá na empresa, passa uma energia para o pessoal.

Contudo, existem contrapartidas consideráveis na manutenção dessa política. O Entrevistado 4 afirmou ser positivo para a empresa dispor de pessoas que tenham perfis e idéias diferentes, mas reconhece o outro lado da situação: “Acho que é difícil o fato de mudarem de *trainees* a cada ano, ter que explicar tudo de novo, apresentar tudo”.

Hanashiro e Queiroz (2005) revelam como as duas faces do efeito da diversidade na força de trabalho o fato de a manutenção de uma equipe heterogênea elevar a capacidade de adaptação das empresas, enquanto equipes homogêneas contribuam para a eficiência organizacional.

O Entrevistado 5 ressaltou os benefícios da segunda opção, ao revelar sua preferência por uma cultura coesa, que evite conflitos e interferências negativas no desempenho da empresa.

As preocupações com interferências negativas da heterogeneidade sobre o desempenho não envolvem apenas conflitos internos, mas o próprio cliente. O Entrevistado 8 destacou a importância de uma postura profissional que não deixe as visões de mundo interferirem no relacionamento com o cliente, alegando que cada um pode ter suas ideologias, mas não podem discutir isso, porque embora essas ideologias possam ser compatíveis e acabar estreitando os laços entre o funcionário e o cliente, pode ocorrer também de o cliente pensar diferente e se sentir incomodado.

Portanto, os impactos da diversidade cultural no desempenho foram considerados tanto positivos, quando culminam na assimilação de novos métodos de trabalho, na disposição de idéias diferentes e na possibilidade de se conquistar novos clientes, quanto negativos, por poder gerar ambigüidades no entendimento dos objetivos da empresa, conflitos internos e externos e uma rotatividade maior no Departamento de Desenvolvimento.

### 5.3.2 Tomada de decisão

Na percepção dos integrantes da empresa, a tomada de decisões estratégicas não sofre a influência da diversidade cultural. Isso porque, decisões nesse nível são centralizadas, como expressou o Entrevistado 5: “Quem caneteia aqui, quem dá a última palavra é o Diretor Geral”.

Já no nível operacional as pessoas possuem certa autonomia, como mencionou o Entrevistado 10. Porém, não foi relacionada qualquer influência da diversidade cultural nesse processo; muito embora a teoria postule que as tarefas de identificar e solucionar problemas dependam da interpretação dos indivíduos, que podem pensar sobre a realidade de formas diferentes e terem diferentes aspirações sobre como determinado resultado tem que ser (MORGAN, 1996).

As diferentes opiniões entre as pessoas não chegam a retardar a tomada de decisão na empresa, entrave relacionada por Ancona e Caldwell (1992 *apud* HANASHIRO; QUEIROZ, 2005) a equipes heterogêneas, pois as atividades estão, de certa forma, programadas e os problemas que fogem a rotina são resolvidos predominantemente de forma individual e controlados pelo superior hierárquico.

### 5.3.3 Controle

O controle trata da produção e utilização de informações para a tomada de decisão, estabelecendo padrões de desempenho e tomando ações corretivas quando necessário (MAXIMIANO, 2000; MONTANA; CHARNOV, 2003). Está, portanto, intimamente relacionado aos processos anteriores.

Na percepção dos integrantes da empresa a diversidade cultural não causa impactos significativos no controle interno. A justificativa para esse fato encontra-se na disponibilidade de regras claras de conduta e na programação do trabalho, o que diminui o espaço para interferências pessoais. Essa conclusão ficou explícita nas palavras do Entrevistado 6: “A Módulo é uma empresa que ela tem muito definida aquilo que a gente tem que fazer, aquilo que a gente tem que seguir, as normas, as regras e as funções. Então cada um acaba se encaixando”.

Quando se trata do desenvolvimento de software, o espaço para interferências pessoais é ainda menor. As diferenças se manifestam apenas no modo resolver determinado problema que, entretanto, deve estar de acordo com metodologias e padrões de programação previamente definidos. O Entrevistado 2 falou sobre essa realidade ao definir como o trabalho ocorre em seu departamento: “Somos mais ou menos guiados. Temos a liberdade para realizar nosso trabalho em um nível muito baixo”. Dificuldades impostas ao controle relativas à linguagem também não foram constatadas, já que o vocabulário predominante - jargões de programação - e a língua oficial do departamento - inglês - são dominados tanto pelos *trainees*, quanto pelo gerente.

Portanto, existem controles formais que reduzem as chances de interferências de diferenças pessoais na execução das atividades diárias. As atividades que exigem maior contato com os clientes também possuem rotinas definidas pelo regimento do Departamento de Suporte Técnico.

### 5.3.4 Liderança

A liderança é amplamente discutida quando se trata de influenciar pessoas com culturas, valores e características diversas (HERSEY; JOHNSON, 1997). Na empresa



estudada, a diversidade cultural se relaciona com o processo de duas maneiras: uma em que o próprio líder é considerado “o diferente” e outra em que o líder usa suas habilidades para lidar com pessoas diferentes.

A primeira situação é ilustrada pela necessidade apontada pelo Entrevistado 5 de se investir na formação de líderes para que acompanhem a evolução da empresa, já que o “ser diferente” (não evoluir ou não se identificar com a empresa), nesse caso, não colaboraria com a eficiência dos processos organizacionais.

A segunda situação revela a existência do líder situacional, aquele que segundo Montana e Charnov (2003) se adapta às situações. Os autores salientam que o líder situacional sabe lidar com o tipo de trabalho desenvolvido, com as regras, políticas e recursos da organização e com pessoas com diferentes experiências, personalidades e valores.

Esse tipo de líder é personificado pelo Gerente de Desenvolvimento, que consegue coordenar com eficiência pessoas de nacionalidades e experiências distintas. O desafio de lidar com culturas nacionais diferentes se renova a cada vez que um novo *trainee* é recrutado para trabalhar na organização, e é superado pela vivência do líder, que já participou de programas de trabalho no exterior em sua área de atuação, além de ter experiência na função que atua e de se identificar com a organização e com o trabalho realizado.

O Entrevistado 3 reconhece esta liderança e discursou sobre o papel de líder e sua relação com a variedade de pensamento:

A variedade de pensamento é super importante, até que ela agregue num objetivo comum. Aí que entra o trabalho do líder. É sempre interessante a gente pegar as idéias diferentes e filtrar. A democracia é muito bonita, mas imagine você fazer uma reunião com um número de pessoas muito grande, onde cada um tivesse que dar a sua idéia e fazer valer. Realmente não acontece, a coisa não anda, daí vem o papel do líder para que realmente garimpe essas idéias, pegue as melhores, e convirja um sentido único.

Dessa forma, o perfil do líder não apenas influencia os resultados de um grupo de trabalho, como também expressa suas diferenças em relação aos seguidores e aos demais líderes.

### 5.3.5 Trabalho em grupo

A percepção dos integrantes da empresa sobre a influência da diversidade cultural no trabalho em grupo encontra-se condicionada a três correntes: a que nega a existência de



trabalho em grupo, alegando que o trabalho na empresa é individual, a que associa o trabalho em grupo a alguns departamentos e a que considera a existência de um único grupo, representado por toda empresa. Foram analisadas as duas últimas.

A segunda corrente é fundamentada por Maximiano (2000), que associa os grupos de trabalho em uma organização a departamentos. A influência da diversidade nesses grupos foi mencionada pelo Entrevistado 8:

Na realidade só tem dois grupos de trabalho aqui, assim fortes, que é o Desenvolvimento e o Suporte. O faturamento não é um grupo de trabalho, é uma pessoa. O atendimento aqui é uma, duas pessoas, não chega a ser um grupo. Cobrança é uma pessoa. Então, como grupo, os dois grupos que existem [...] estão equilibrados. Claro que o Desenvolvimento tem mais dificuldades, porque tem pessoas de várias culturas: tem um egípcio, um alemão...então, cada um tem as suas peculiaridades e isso aí influencia, às vezes, no resultado. E aí é que o líder tem que funcionar.

Para as pessoas que trabalham no Departamento de Desenvolvimento as diferenças culturais não afetam o grupo. A maioria delas fala inglês e as que não falam trabalham em uma outra sala e em outra parte do sistema. Os padrões de trabalho, mais uma vez, foram citados como um meio de não deixar as diferenças, sejam elas de idioma ou idéias, afetarem negativamente as atividades desenvolvidas.

Por outro lado, a interferência da diversidade de experiências sobre o trabalho em grupo foi considerada positiva pelo Entrevistado 3, que se utiliza desse tipo de trabalho para estimular o aprendizado em seu departamento.

A terceira corrente não é tão difundida, pois a falta de interação entre algumas pessoas e o alto grau de diferenciação entre as atividades desempenhadas dificulta a visualização da empresa como um grupo único de trabalho. Morgan (1996, p.113) explica a ocorrência desse fenômeno:

diferentes grupos profissionais podem, *de per se*, ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização [...]. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridades do negócio.

Bernardes e Marcondes (1999) também discursam sobre o assunto, defendendo que a diferenciação entre as atividades das organizações facilita a formação de subculturas, representadas pelos departamentos, e que a diferenciação entre atividades leva a diferentes atitudes e sentimentos relacionados a uma mesma pressuposição.

Ainda assim, foram revelados pontos positivos e negativos da diversidade para a empresa como um grupo único. Os primeiros referem-se à adaptação do grupo a novas situações (crescimento da empresa) pela convivência com diferentes pontos de vista,

mencionada pelo Entrevistado 13. Os negativos foram apresentados pelo Entrevistado 7 e se refletem na falta de união e comunicação entre os funcionários em alguns momentos, justamente por todos pensarem diferente.

### 5.3.6 Comunicação

A comunicação é, sem dúvida, o processo que mais sofre o impacto da diversidade cultural na Módulo Software. Os impactos negativos predominaram nos relatos dos entrevistados e foram associados a diferenças relacionadas a formação, nacionalidade (linguagem) e padrões de comportamento das pessoas que trabalham em diferentes departamentos.

O Entrevistado 5 mencionou as dificuldades no diálogo com pessoas que possuem um menor grau de instrução:

Às vezes, elas apresentam uma resistência maior na hora de interpretar algum problema. Elas não têm aquela visão explorada que tem uma pessoa que fez uma faculdade, que tem mais leitura. Não que...elas tem tanto valor quanto; mas em alguma coisa a gente enfrenta uma maior dificuldade na hora de expor...eles têm maior dificuldade de entender.

O fato de existirem pessoas com nacionalidades diferentes também interfere na comunicação de seus integrantes. São poucas as pessoas que falam inglês na empresa o que acaba dificultando a comunicação com os programadores estrangeiros. Esses, apesar de freqüentarem aulas de português, não conseguem se comunicar no idioma nacional com os demais integrantes da empresa nos primeiros meses de trabalho.

O Entrevistado 8 descreveu a integração com os *trainees* da seguinte maneira:

Às vezes, algum almoça junto aqui, mas existe muito pouca integração. Uma das barreiras, que acho que é a principal, é a língua, porque quase ninguém fala inglês: dá oi, fica na base do gesto e passa. Então por isso que não há essa integração que poderia ser melhor se houvesse uma facilidade lingüística. Mas no produto final da empresa que é o programa e o faturamento, não altera em nada.

O Entrevistado 5 concorda que os problemas de comunicação entre *trainees* e outros integrantes da empresa não influencia nos resultados finais, mas interpreta de maneira diferente a integração dos *trainees*, associando possíveis dificuldades ao comportamento dos mesmos:

Estrangeiros a gente só contrata para o setor de Desenvolvimento. Então como é que funciona? O Thiago [Gerente de Desenvolvimento], que é o responsável pelo setor de Desenvolvimento, ele fala inglês, lê, escreve; então, ele é a pessoa que mais interage com os estrangeiros e ele não tem dificuldade nenhuma em interagir. [...] No começo, eles não conseguem se comunicar efetivamente, mas depois o pessoal que vem de fora começa a aprender a nossa língua e isso vai incorporando e isso não tem problema não. [...] Isso depende muito do *trainee*, porque tem uns que são mais resguardados e tem uns que são mais desinibidos. Mas o pessoal interage bem.

O Entrevistado 3 também relacionou a comunicação entre *trainees* e outros integrantes ao comportamento, mas o dos desses últimos, e reconhece que a integração precisaria ser melhorada:

O Daniel [*Trainee* Alemão que já não atua na organização], que foi o primeiro *trainee*, na verdade foi interessante, porque ele interagiu muito com o pessoal. Talvez por ter sido o primeiro, e o pessoal estava talvez mais curioso do que com as outras pessoas que chegaram depois. Eu realmente gostaria de encontrar uma maneira de eles estarem interagindo melhor.

Para Weber (2004) a comunicação intercultural contribui para a sinergia em empresas onde atuam pessoas de diferentes nacionalidades. Ressalta, porém, que a comunicação envolve mais do que o aprendizado de uma língua, requer o conhecimento da cultura.

Nesse sentido, Gonçalves e Miura (2004, p. 2) explicam que “a compreensão das diferenças culturais é crucial para facilitar a interação entre pessoas de diferentes nacionalidades”. Tal compreensão é estimulada pela organização internacional (AIESEC) da qual os *trainees* fazem parte. A organização sugere que *trainees* apresentem à empresa, no momento de sua chegada, um vídeo ou slides com os traços marcantes de seu país. Contudo, devido à inexistência de um vocabulário comum entre eles e os demais integrantes da empresa essa iniciativa não se concretizou.

Montana e Charnov (2003) argumentam que a inexistência de um vocabulário não se restringe ao idioma e pode decorrer de posições hierárquicas ou funções distintas. O que se observou, contudo, é que: “Cada departamento tem seu vocabulário” (ENTREVISTADO 10). Considerando a natureza das atividades desenvolvidas é natural que as pessoas tenham realmente diferentes vocabulários. Os perfis comportamentais dessas pessoas também foram mencionados como barreiras à comunicação:

As coisas, por exemplo, lá no Desenvolvimento acontecem [...] só que não dizem pra ninguém, e isso é um produto novo que a área comercial podia pegar e começar a vender. Então, a comunicação para mim é muito falha. Tudo que fosse mexido no sistema teria que ser passado imediatamente para a área comercial. [...] A comunicação nossa é difícil. O pessoal do Suporte também é muito fechado. Isso de certa forma é cultural no pessoal da informática. Se pede alguma coisa eles falam: “ah não, não sei”, e daqui a pouco fazem tudo lá e está pronto, e não te explicou como é que é. [...] Dentro das suas ilhas eles são muito integrados (ENTREVISTADO 8).

Para ilustrar a facilidade de comunicação e a efetiva integração no Departamento de Desenvolvimento, o Entrevistado 9 proferiu que a comunicação “É ótima, todos falam inglês em um alto nível. Não é como se fossemos apenas empregados aqui, somos amigos. Então, Thiago [Gerente de Desenvolvimento] é quase um de nós, ele não é como um chefe”. Ao se referir aos seus colegas de trabalho o Entrevistado 4 disse: “Eles poderiam ser meus amigos de escola”. Os integrantes do departamento também utilizam a diversidade lingüística como fonte de aprendizado individual.

Com relação à comunicação na área administrativa, o Entrevistado 6 avaliou que “A comunicação é muito boa. A gente se comunica muito bem aqui”.

Priorizando não a comunicação dentro dos departamentos, mas entre eles, Clark *et al* (2002 *apud* HANASHIRO; QUEIROZ, 2005) postulam que a diferença entre funções faz aumentar a comunicação externa, ou entre diferentes departamentos, desde que seus integrantes possuam ligação com outras pessoas de fora do grupo. Seus estudos foram corroborados na empresa pela integração mais forte do Entrevistado 1 com o Departamento de Suporte Técnico, por desempenhar funções diferentes de seus colegas de departamento, cujos resultados afetavam diretamente os cliente da empresa e o suporte a eles oferecido.

Hanashiro e Queiroz (2005) explicam que as barreiras impostas pela diversidade à comunicação podem interferir nos resultados das tarefas e no próprio desempenho global das organizações. Parte da administração da empresa reconhece as dificuldades geradas pela diversidade cultural na comunicação e entende que a solução para esse problema virá com a padronização de processos a ser alcançada com a implantação de programas de qualidade.

### 5.3.7 Conflito

O conflito no ambiente organizacional é definido por Montana e Charnov (2003) como a divergência entre duas ou mais partes a respeito de como melhor atingir as metas da organização. Suas principais conseqüências sobre os processos organizacionais, de acordo com os autores, podem ser desgastes, comprometimento de decisões e apresentação de soluções criativas para possíveis problemas.

Divergências quanto a melhor forma de se atingir as metas organizacionais e novas soluções foram associadas pelo Entrevistado 4 a preferências com relação a estilos de trabalho entre as pessoas. Entretanto, como as decisões recaem sobre quem tem mais experiência no

trabalho desempenhado - o Gerente de Desenvolvimento - os conflitos não chegam a se prolongar. O relato abaixo procura demonstrar essa questão:

Nós temos conflitos. O que acontece comigo é que gosto de fazer as coisas de um jeito e Michal [*Trainee* Eslovaco] gosta de fazer as coisas de um jeito mais simples. Mas no fim quem decide é o Thiago [Gerente de Desenvolvimento]. Nós falamos para ele as alternativas e ele diz faça desse jeito (ENTREVISTADO 4).

A diferença entre preferências não é vista como um aspecto negativo para a empresa. Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2004) justificam essa constatação, afirmando que em manifestações de comportamento positivas, os conflitos podem oferecer benefícios de inovação e de trabalho em equipe, estimulando atos cooperativos futuros.

Para o Entrevistado 10 os conflitos se devem ao perfil dos funcionários, se mais ou menos conservadores, comprometendo a sinergia na empresa. Essa também é comprometida pelas diferentes expectativas que as pessoas têm sobre a empresa, descritas pelo Entrevistado 7 da seguinte maneira: “Acho que idéias de como enxergar às vezes a empresa, a forma de como enxergar o futuro da empresa, tem gente que pensa muito pequeno eu acho”.

Beatriz (2004) atribui o conflito à existência de subculturas distintas, que na empresa podem ser representadas pelas áreas técnica e administrativa, que possuem diferentes prioridades. O entrevistado 6 também possui essa interpretação:

Aquela questão da divisão entre suporte e administrativo: alguns momentos entram em conflito. Mas nada definitivo, que um não fala com outro. Aqui a gente se comunica muito, muito mesmo. A gente tem liberdade para dizer o que pensa um do outro, por isso tudo se resolve.

Embora se reconheça o impacto positivo da diferença entre as pessoas em conflitos (considerados construtivos) que ocorrem na empresa, Luna e Silva (2004) ressaltam a parte negativa dessas manifestações, alegando que a coesão e homogeneidade favorecem a convergência de esforços em prol de objetivos.

Para o Entrevistado 5, é preciso haver homogeneidade, ao menos no que tange a eliminação de ambigüidades que dificultem a compreensão dos objetivos a serem alcançados pela empresa e de focos de conflito:

No aspecto profissional a cultura não pode ser diversificada, porque daí complica a estabilidade da empresa. Você precisa ter uma cultura homogênea quando se trata de trabalho [...] Por que homogênea? Porque todo mundo tem que ter o mesmo pensamento, falar a mesma língua, seguir a mesma linha. Se a diferença for de idéias, ótimo, porque até aí tudo bem. Cada um diz a sua e a gente fica com as melhores. Agora quando isso começa a refletir no desempenho das pessoas propriamente dito e refletir do ponto de vista negativo, aí a gente tem que sentar e ver o que está acontecendo. Isso não pode interferir nos processos da empresa, e às vezes interfere porque cada um quer fazer as coisas de um jeito.

Assim, na percepção dos integrantes da empresa, a diversidade cultural contribui com a geração de conflitos construtivos, que favorecem a geração de novas idéias; mas ao mesmo tempo pode comprometer a estabilidade da empresa.

### 5.3.8 Criatividade e inovação.

Os impactos positivos da diversidade cultural na criatividade e inovação na empresa foram reconhecidos por todos os entrevistados. Porém, antes de se apresentar os fragmentos que justificam essa constatação, convém diferenciar criatividade de inovação. Segundo Amabile e Grysiewicz (1989 *apud* FARIA; ALENCAR, 1996), enquanto primeira se refere à produção de novas idéias, a segunda trata da implementação com sucesso dessas idéias.

O Entrevistado 11 estabeleceu uma relação entre as idéias criativas que surgem em sua interação com a Gerente de Recursos Humanos e as diferenças entre seus níveis hierárquicos: “Até por essa questão de ela ter uma visão geral e eu mais técnica”. O Entrevistado 5, por sua vez, retomou o fato de ter contratado uma pessoa com experiência e método de trabalho diferentes que contribuem para a geração de novas idéias.

O Entrevistado 3 preferiu citar o tempo de serviço em seu discurso sobre a criatividade no desenvolvimento de softwares:

É incentivada pela diferença de pensamento. Criatividade é muito importante nessa área. Eu vi muito isso no pessoal que acabou de entrar agora. Tem muita coisa que a gente está dando uma mudadinha aqui outra ali. Não que os outros não dêem, eles já trouxeram suas idéias. Depois de um tempo as idéias se consolidam no dia-a-dia. Então para criar alguma coisa nova, é claro a gente cria coisas novas, mas a gente tem um modo de criar coisas novas e as pessoas que vêm, novas, têm um jeito diferente de criar coisas novas.

A implementação das idéias, que constitui a inovação, pode ser constatada nos fragmentos que seguem: “Geralmente, eles acolhem as idéias, modificam da maneira que a empresa tem condições de fazer e colocam em prática quando possível”(ENTREVISTADO 6). “Sempre antes de dar a solução eu pergunto: como você faria? E algumas vezes eu me surpreendo e acabo utilizando a solução daquela pessoa. Mesmo eu tendo mais experiência” (ENTREVISTADO 3).

Contudo, a criatividade utilizada na resolução de problemas organizacionais e que possui fins determinados, classificada por Correia e Dorneles (2003) como instrumental, na visão do Entrevistado 1, não é considerada realmente como criatividade; para ele isso é parte



de seu trabalho. Ainda assim, concorda que as idéias no ambiente de trabalho surjam pelo contraste de pessoas com diferentes formas de pensar e diferentes experiências.

A canalização do potencial criativo, de acordo com Faria e Alencar (1996), conta com estímulos e barreiras presentes no ambiente de trabalho. Como estímulo tem-se na empresa o suporte das chefias, e como barreiras a existências de prioridades distintas em cada departamento e de problemas de comunicação, constatados pelo Entrevistado 8, e uma cultura organizacional que, segundo o Entrevistado 10, prima pelo controle.

Para facilitar a compreensão da natureza dos impactos da diversidade cultural nos processos analisados anteriormente, apresenta-se no Quadro 2 um resumo das principais conclusões relacionadas a cada processo:

Processo organizacional	Impacto da diversidade cultural	
	Positivo	Negativo
<b>Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos idéias e métodos de trabalho;</li> <li>• Tentativa de atrair novos clientes;</li> <li>• “Energia positiva” passada aos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotatividade;</li> <li>• Ambigüidade envolvendo os objetivos da empresa e conflito;</li> <li>• Conflito.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetiva coordenação de grupos heterogêneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento da eficiência dos processos.</li> </ul>
<b>Trabalho em grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação a novas situações;</li> <li>• Aprendizado do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de união e comunicação entre os funcionários.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da interação com outros departamentos (restrito à diversidade de funções);</li> <li>• Utilização da diversidade lingüística como fonte de aprendizado individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de interação ( <i>trainees</i> com os demais integrantes da empresa);</li> <li>• Dificuldades de interação entre pessoas de diferentes departamentos.</li> </ul>
<b>Conflito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas idéias.</li> <li>• Estímulo a atos colaborativos futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento da estabilidade da empresa;</li> <li>• Dificulta a sinergia;</li> <li>• Dificulta o diálogo.</li> </ul>
<b>Criatividade e inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes visões;</li> <li>• Novos idéias e métodos de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acomodação;</li> <li>• Dificuldade para canalização do potencial criativo para os resultados da empresa.</li> </ul>

Quadro 2 -Impactos da diversidade cultural nos processos organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Os impactos da diversidade cultural não se fizeram sentir na tomada de decisão e no controle dos processos na empresa e por esse motivo não foram apresentadas no Quadro 2. A centralização das decisões estratégicas e a programação das atividades acabam não dando espaço para influências de características pessoais distintas na tomada de decisão. O efeito



neutro sobre o controle é justificado pela existência de regras claras de conduta e programação do trabalho e pela predominância de um vocabulário comum no Departamento de Desenvolvimento, onde teoricamente poderiam surgir dificuldades de coordenação.

Salienta-se também que o fato de impactos positivos e negativos estarem presentes em igual quantidade em alguns processos no quadro resumo não significa que esses impactos tenham o mesmo peso sobre tais processos, conclusão evidenciada nas análises que dão origem ao quadro.

Em seguida, a percepção dos integrantes da Módula Software sobre a gestão da diversidade cultural é relacionada aos traços culturais da empresa. Algumas das conclusões dos integrantes da empresa sobre os impactos da diversidade foram reaproveitadas e, por já terem sido mencionadas, não são citadas diretamente.

#### **5.4 Traços culturais e a gestão da diversidade na Empresa Módula Software**

Para revelar a percepção dos integrantes da empresa sobre a gestão da diversidade cultural, considerou-se que esse tipo de gestão está relacionado à administração das relações e da composição interna da força de trabalho, de modo a se reconhecer as diferenças entre as pessoas e criar um ambiente onde todas se sintam valorizadas e aceitas, pretendendo-se um controle sobre os impactos da diversidade cultural nos impactos organizacionais. (FLEURY, 2000; SCHERMERHORN *et al*, 1999, COX JR; SMOLINSKI, 1994).

Embora grande parte das práticas observadas na literatura ainda trate de ações afirmativas, aquelas que, segundo Galeão-Silva e Alves (2004), visam garantir a igualdade de grupos socialmente excluídos, não foi esse o caso encontrado na empresa. Contratação, ascensão na carreira e remuneração são baseadas no mérito do indivíduo, como revelou o Entrevistado 13: “aqui é mais pela competência mesmo, pelo que eu noto”.

As respostas referentes aos requisitos utilizados pelos gerentes na contratação de um funcionário foram as seguintes: “Além da qualificação específica para o cargo que estou disponibilizando, que seja uma pessoa dinâmica, que tenha iniciativa, que tenha ambições, vontade de crescer profissionalmente, um bom histórico profissional, boas referências” (ENTREVISTADO 5).

A gente tem que ver que ele é responsável, eu tenho que sentir nele que qualquer coisa que ele estiver fazendo dentro da empresa ele vai estar dando o melhor de si. Isso é a primeira coisa, o fundamental. Além disso, vem as outras coisas que meio que decorre dessa característica básica: ele tem que ter vontade de aprender [...] tem que saber onde buscar as informações para crescer ele mesmo, tem que saber se relacionar bem com a equipe [...] e, é claro, tem que ter o perfil técnico, sendo uma empresa de informática, tem que ter o perfil técnico para poder fazer o trabalho que ele se dispõe (ENTREVISTADO 3).

Hanashiro (2007) revela que a gestão da diversidade cultural requer uma cultura organizacional que reconheça e apóie as diferenças da força de trabalho. De fato, os integrantes reconhecem suas diferenças, sejam elas demográficas, sociais ou comportamentais, mas nem todos os elementos da cultura da empresa as apóiam.

A valorização das diferenças entre as pessoas foi uma questão bastante polêmica. Alguns integrantes acreditam que suas diferenças não são valorizadas. Essa percepção pode estar relacionada ao conservadorismo da empresa no que tange o controle, que tenta garantir a conformação das condutas das pessoas a regras específicas e que encontra explicações na própria cultura organizacional. Isso porque, a intenção da empresa ao estimular a conformação de condutas pode ser a padronização de seu produto e fazer valer sua missão de proporcionar não apenas satisfação, mas segurança aos seus clientes e parceiros.

As regras de conduta também puderam ser interpretadas como uma tentativa de se homogeneizar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. O controle, nesse sentido, ficou explícito nas palavras do Entrevistado 5: “Se cada um pensa de um jeito, em se tratando de empresa, e resolve seguir o seu próprio caminho, como a empresa vai para frente? Tu tens que padronizar as coisas e falar para as pessoas: olha essa é a nossa linha e é essa que você tem que seguir”.

Controles menos rígidos sob as condutas predominam no Departamento de Desenvolvimento, onde as pessoas têm uma maior liberdade com relação a horários, o que, porém, não elimina o controle sobre os processos, extremamente necessário devido à natureza das atividades desenvolvidas.

Os valores de “dar oportunidades”, “acreditar nas pessoas” e “gostar de ensinar” são expressos através de três iniciativas: a primeira de permitir que as pessoas cresçam junto com a empresa (ascensão profissional); a de acolher pessoas que ainda não possuem uma experiência de trabalho consolidada; e a última de permitir que pessoas de diferentes nacionalidades tenham uma experiência de trabalho fora de seus domínios e vivenciem não só a cultura da empresa, mas a do país. A diversidade, nesse sentido, é bem aceita pela empresa. Que fique claro, novamente, que essas oportunidades não constituem tentativas de inclusão de qualquer tipo de grupo; são sustentadas pelos méritos dos contratados.

A integração das pessoas, segundo o Entrevistado 5, é facilitada por rituais que reforçam a identidade do indivíduo com a organização e com os colegas de trabalho, as festas realizadas possuem esse papel, e têm sido efetivas na opinião dos integrantes da empresa. O Entrevistado 3 justifica essa percepção ao afirmar que as pessoas não são “fichas nos arquivos de recursos humanos”.

A identificação das pessoas com a organização, também mencionada pelo Entrevistado 3 é um fator que demonstra que, ainda que alguns discordem da valorização das suas diferenças, ou do aproveitamento delas em alguns momentos, eles se sentem aceitos. O respeito pelos funcionários, os relacionamentos informais e o clima de família e amizade são valores da empresa que colaboram com a manutenção desse sentimento.

A integração e a identificação das pessoas com a organização, nesse sentido, envolvem a conciliação das diferenças entre elas, que conforme Schermerhorn *et al* (1999) é o objetivo da gestão da diversidade.

Por outro lado, os problemas de comunicação desafiam a efetiva integração interna. Uma das causas são as barreiras lingüísticas, consideradas pelo Entrevistado 8, a maior dificuldade para a interação dos integrantes da empresa com as pessoas de outras nacionalidades que passam pela empresa. Contudo, a especialização das atividades e a efetiva comunicação dentro do departamento onde essas pessoas atuam não deixam que a falta de interação interfira no resultado das atividades.

Os problemas de comunicação são refletidos também na interação entre os dois estereótipos criados: o da pessoa com perfil técnico, mais reservada e objetiva, e o da pessoa com o perfil administrativo, que apesar de ser flexível, tem dificuldades para lidar com os problemas da área técnica, talvez até mesmo por informações que lhe são negadas.

Para tratar desse tipo de problema o Entrevistado 10 anunciou a implantação de programas de qualidade na empresa, a partir de março de 2007. O Entrevistado 5 justifica a medida ao revelar a situação atual da empresa: “Até 2 anos atrás não tinha essa necessidade. Agora a empresa está crescendo, a gente começou a perceber que precisa se organizar melhor internamente”.

A preocupação com a administração das relações e com a composição interna da força de trabalho – pressuposto da gestão da diversidade cultural de acordo com Fleury (2000) - ainda é recente e vem sendo motivada pelo crescimento do número de colaboradores. Esse fato foi explicado pelo Entrevistado 10, ao relatar o crescimento da empresa nos últimos anos:

A empresa cresceu aí de 4 para 20 funcionários em pouco mais de 2 anos. Então o Diretor Geral até fez alguma coisa de administração, mas a formação dele é técnica. Não tem porque ele querer conhecer grandes ferramentas de gestão, nem caberia. Então assim, era dado pouco ou nenhum foco nessa parte de desenvolvimento humano [...] não tinha nenhum padrão. Agora que eles estão sentindo que não está tão simples de administrar, eles estão correndo atrás desse negócio. Acho que daqui pra frente vai ter uma necessidade bem grande de acompanhamento, inclusive porque as perspectivas são assustadoramente boas para o mercado. Eu acho que nos próximos 2 ou 3 anos vai dar um outro “boom” igual ou maior, então vai começar, cada vez, mais a ter que ter uma gestão...a qualidade de vida, um negócio mais apropriado, mais forte e ativo.

Dessa forma, nota-se que a própria cultura da empresa está mudando, embora continue a sustentar os valores como a preocupação e respeito pelos funcionários. O Entrevistado 13 percebe essa mudança: “Até eu mesmo, que estou aqui há bastante tempo, eu tenho que estar mudando meus paradigmas a toda hora. É bem diferente de quando eu entrei. Agora são mais pessoas, mais comunicação...tudo”.

O comprometimento das pessoas com a empresa também pode ser interpretado como valor que auxilia na utilização das diferenças entre seus integrantes para a melhoria do desempenho: “Sempre quando tem uma idéia diferente, que é bom para empresa, todo mundo faz esforço para ir adiante” (ENTREVISTADO 13).

Todavia, embora a heterogeneidade possa levar a uma melhor adaptação ao ambiente, ela também pode gerar conflitos internos (HANASHIRO; QUEIROZ, 2005). Para evitá-los, o Entrevistado 5 acredita que se deva priorizar uma cultura única e revela seus esforços nesse sentido:

Até um tempo atrás na Módulo não tinha um setor de RH estruturado, porque não se investia tanto em treinamento dos funcionários. Então hoje a empresa está se desenvolvendo, está crescendo e, a partir do momento que foi colocado o setor só para cuidar de recursos humanos, que começou a se investir mais na qualificação das pessoas, a gente conseguiu unificar mais essa cultura profissional, fazer as pessoas terem pensamentos mais comuns e isso é melhor para empresa.

Portanto, na percepção dos integrantes da empresa, está-se conseguindo manter uma ambiente onde as pessoas se sentem aceitas, ainda que com algumas divergências com relação à valorização de suas diferenças. Até então, o clima familiar, os rituais e outros valores têm colaborado para esse feito, enquanto as dificuldades relacionadas ao processo de comunicação permanecem como desafios a serem superados.

A tentativa de se organizar e formalizar as práticas de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, da diferenças entre elas, se revela mais próxima da conformação de comportamentos, que procura garantir a padronização do produto e controlar os impactos da diversidade cultural sobre os processos, do que da tentativa de se aproveitar das diferenças entre as pessoas para se alcançar um diferencial competitivo, defendida por Hanashiro (2007),

Thomas (1997), Galeão-Silva e Alves (2004) e Weber (2004). A cultura atual, definida como conservadora e focada no controle, permite o entendimento dessa postura, que, entretanto, não pode ser julgada correta ou incorreta, mas que representa o modo que a empresa escolheu para passar por esse período de crescimento e lidar com pessoas com características sócio-biológicas, comportamentos, preferências, experiências e habilidades distintas e que possuem diferentes formas de interpretar a realidade organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade cultural é algo com que as organizações lidam cotidianamente: não precisa ser criada ou estimulada, ela simplesmente já faz parte da realidade (Hofstede, 2004). Sua gestão, entretanto, sofre a influência da cultura organizacional, mantida para garantir a coerência interna e fazer frente aos desafios ambientais, e passa pela compreensão dos próprios integrantes da força de trabalho sobre os aspectos através dos quais a diferença entre as pessoas se manifesta.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu o entendimento da relação entre a percepção dos integrantes da empresa Módulo Software sobre a gestão da diversidade cultural e a cultura organizacional. Tarefa que se deu através da identificação dos principais traços culturais da empresa e das características da diversidade cultural; identificação e análise da percepção dos pesquisados não apenas sobre a diversidade em si, mas sobre seus impactos nos processos organizacionais; e do relacionamento dessa percepção com os traços culturais revelados.

Os principais traços culturais da empresa foram identificados com base em seus valores, ritos, normas e processo de comunicação. Como valores da empresa mencionaram-se: o respeito pelos funcionários; ética no relacionamento com o cliente e parceiros; tentativa de se seguir “o que é correto”; cultura de amizade e relacionamentos informais, aproximando-se de uma família; comprometimento e responsabilidade demonstrados pelos funcionários; “acreditar nas pessoas”; “dar oportunidades”; paciência (ou tolerância a erros); “gostar de ensinar”; e conservadorismo no que tange ao controle de processos e condutas.

Quanto aos ritos, os mais comentados foram os de integração, relacionados a festas de aniversário realizadas na empresa e a festas de fim de ano, e os de passagem, relativos à introdução de membros novos na empresa e que envolvem certo grau de dificuldade quando esses membros são estudantes estrangeiros.

As normas da empresa encontram-se formalizadas em documentos internos e abordam principalmente a questão de horários, uniformes, tratamento ao cliente, metodologias de trabalho e padrões relacionadas especificamente à conduta dos integrantes da empresa.

Com relação ao processo de comunicação, fez-se notar através de seus componentes não verbal e verbal. O primeiro é representado pela decoração da empresa, seguindo as cores de seu logotipo, e pelo sistema de informação interno, nos moldes daquele oferecido aos clientes. O segundo caracteriza-se pela utilização dos mesmos meios (diálogo, *chat*, telefone)



e grau de formalidade na comunicação em diferentes níveis hierárquicos, e pela atribuição às áreas da empresa (técnica e administrativa) a condição de “ilhas”, visto que ainda que se encontrem bem integradas internamente, realizam tarefas especializadas e contam com membros com perfis diferentes se comparados aos das demais áreas, o que acaba não estimulando a comunicação externa.

A diversidade cultural na empresa foi constatada pela representação de pessoas com diferentes gêneros, raças, idades, religiões, nacionalidades, formação, habilidades, níveis hierárquicos, experiências e tempo de serviço. Observou-se a predominância do gênero masculino e da raça branca, seguida de longe por pardos e negros; e de pessoas jovens, já que 80% da população possui menos de 32 anos. Quanto à religião, foram apontados cinco tipos diferentes, sendo a católica a mais expressiva. Cinco foram também as diferentes nacionalidades, representadas na empresa por um alemão, um egípcio, um eslovaco e um esloveno e vinte e um brasileiros. Já a formação das pessoas varia do Fundamental incompleto à Pós-graduação, neste intervalo 60% das pessoas está cursando ou concluiu o Ensino Superior. As habilidades identificadas são predominantemente técnicas, devido à atividade fim da empresa, com um percentual de 20% de diferença das pessoas que possuem habilidades administrativas. Foram identificados quatro níveis organizacionais e um equilíbrio entre pessoas que possuem mais de 6 anos de experiência e aquelas que possuem menos de 2 anos. O mesmo não se pode dizer sobre o tempo de serviço, já que a maioria trabalha na empresa há menos de 2 anos.

A percepção dos integrantes da empresa sobre a diversidade cultural, contudo, demonstrou-se mais próxima de aspectos subjetivos como grau de flexibilidade (tolerância a risco), padrões de comportamento (conforme o departamento em que atuam), preferências quanto a estilos de trabalho, prioridades e identificação com a empresa do que de características como gênero e raça, abordadas em grande parte da literatura sobre a diversidade no ambiente de trabalho. Ainda assim, também foram mencionados aspectos como idade, formação, nacionalidade e, principalmente, experiências e habilidades.

A análise da percepção dos integrantes da empresa sobre o impacto da diversidade cultural nos principais processos organizacionais, evidenciou que a influência de cada um dos atributos da diversidade mencionados sobre esses processos é contingencial, podendo interferir na realidade da empresa tanto de forma positiva quanto negativa. A influência sobre os conflitos, entretanto, foi considerada predominantemente negativa, comprometendo a sinergia na empresa e sua estabilidade. Enquanto isso, os processos de tomada de decisão e controle aparentemente não são afetados pelas diferenças entre as pessoas, uma vez que as



decisões estratégicas são centralizadas e dependem do julgamento do Diretor Geral e o controle é facilitado pela existência de regras e pela programação do trabalho, que praticamente anulam intervenções pessoais no desempenho das tarefas na empresa.

Os impactos positivos da diversidade cultural, em se tratando do desempenho da organização e da criatividade e inovação se refletem principalmente na disposição de novas idéias e métodos de trabalho; no que tange a liderança pode levar a uma melhor coordenação de grupos heterogêneos. No trabalho em grupo, a diversidade cultural facilita a adaptação de seus membros a novas situações e colabora com o aprendizado sobre novas culturas e experiências; e na comunicação, contribui para o aprendizado individual.

Impactos negativos da diversidade cultural nos processos da empresa foram igualmente mencionados, na medida em que dificulta a interação entre as pessoas; pode gerar conflitos, ambigüidades envolvendo os objetivos organizacionais e uma maior rotatividade; compromete a comunicação; e dificulta, por vezes, a canalização do potencial criativo.

A análise da relação entre os traços culturais da empresa e a percepção de seus integrantes sobre a gestão da diversidade cultural demonstrou que essa não sustenta ações afirmativas e que a administração da força de trabalho está baseada na meritocracia. A cultura organizacional, por sua vez, apesar de ser considerada conservadora (com foco no controle sobre processos e condutas), fazendo com que haja certa divergência no que diz respeito à valorização das diferenças, na maioria das vezes colabora com a manutenção de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam aceitas. Os valores da empresa permitem que pessoas com diferentes nacionalidade e níveis de experiência sejam acolhidas, e aliados aos rituais, reforçam o sentimento de pertencimento e aceitação de seus integrantes. Ainda assim, restam alguns problemas a serem solucionados para uma efetiva gestão da diversidade cultural. As barreiras lingüísticas e os padrões de comportamento de cada departamento permanecem como entraves à comunicação interna e a homogeneidade ainda é vista por alguns como uma maneira de se evitar conflitos.

No entanto, o fato de a empresa estar crescendo tornou difícil uma associação mais precisa de seus traços culturais com a gestão da diversidade, uma vez que a própria cultura organizacional vem passando por uma transformação e que as preocupações com a administração da força de trabalho são recentes. Essa dificuldade não invalida a pesquisa, tampouco caracteriza que a cultura da empresa Módulo Software seja completamente desfavorável à gestão da diversidade; afinal, como destaca Schein (2001), os elementos da cultura têm origem na luta pela sobrevivência da organização para se adaptar ao meio e manter sua coerência interna. Crescer e sobreviver com uma força de trabalho com

características individuais distintas são tarefas que a empresa tem conseguido alcançar com a cultura organizacional vigente.

O estudo desenvolvido pode ser aprofundado pela avaliação dos impactos da diversidade cultural sobre cada uma dos processos organizacionais abordados (desempenho, tomada de decisão, etc.). Recomenda-se, porém, que, mantido o ambiente estudado, se *priorizem os efeitos da diversidade sobre a comunicação, auxiliando a empresa a superar os desafios constatados na análise procedida.*

A realização de estudos futuros pode também se fundamentar no contraste da cultura brasileira com culturas nacionais presentes em outras organizações. Relevante ainda seriam estudos que levantassem a percepção de integrantes de outras organizações sobre os atributos que caracterizam a diversidade cultural, vindo a contribuir metodologicamente com futuras pesquisas realizadas na área.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J; ALMEIDA, A. **Gestão e capacitação da força de trabalho**. Ed. Projeto OIT/MTb/CERT/DIV. Brasília, 1999.

ALDERFER, C. P.; SMITH, K.K. Studying intergroup relations embedded organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.27, p.35-65, 1982.

ALMEIDA, Mario de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal**. 1996. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 1996.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavalheiro de. **A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso**. 2006. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2006.

BARBOSA, Livia **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

BEATRIZ, Marilene Zazula. Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BERNARDES, C; MARCONDES, R. C. Sociologia aplicada à administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CASTRO, D. J.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; PIMENTEL, T. D. As significações culturais no contexto organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia da informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Cortez, 1991

CORREIA, Guilherme Silveira; DORNELES, Simone Bochi. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD 27., 2003, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003.

COX JR, T.; SMOLINSKI, C. **Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives**. The University of Michigan, 1994. Disponível em: <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=key\\_workplace](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=key_workplace)>. Acesso em: 5 out. 2006.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEVELOPER Guidelines. Florianópolis: (s.n), 200-.

ESTEVES, S. **Diversidade nas organizações**: uma visão atualizada. Ed. Projeto OIT/MTb/CERT/DIV. Brasília, 1999.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade o ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 31, n.2, p. 50-61, abr/jun. 1996.

FELLOWS, Amanda Zauli. Diversidade cultural: competências para gerenciá-la. In: XXIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. **Revista de Educação & Tecnologia**. v. 4, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/vol4.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, p.18-25, jul./set. 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional** : identidade, sedução e carisma. 4. ed. São Paulo: FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.

GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. A Crítica da gestão da diversidade nas Organizações. **RAE –Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, 2004. GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, Gabriela Arantes; MIURA, Irene Kazumi. Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras na adaptação no trabalho e vida social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Convivendo com a diversidade cultural. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M (coord). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANASHIRO et al. Diversidade na liderança: há diferença em gênero? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; QUEIROZ, Ricardo Campelo de. O Efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um *trade-off* entre homogeneidade e heterogeneidade? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

HEINEN, Fábio. **Estratégia sinérgica e integradora centrada em valores organizacionais**. 2001. 197f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E. Liderança situacional na organização multicultural. In: **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1997.

HOFSTEDE, Geert. Seja Muitos. **Exame**. São Paulo, a. 38, n. 809, p. 53-55, 21 jan. 2004.

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. Conflito organizacional: um estudo com executivos de marketing. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Como as empresas podem e (devem) valorizar a diversidade. Manual, 2000. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/manualeduc.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manualeduc.pdf)> Acesso em: 4 ago. 2006.

LUNA, Débora. **As percepções de diferentes gestores acerca das influências da diversidade cultural nas organizações**. 2004. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social : teoria, método e criatividade**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MODULA. Site institucional que contém informações gerais sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.modula.com.br>>. Acesso em: 5 set. 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NKOMO, S. M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, Water R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto ; PIMENTEL, Ricardo; KATO, Heitor Takashi. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CR-ROM



QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAUEN, F. J. **Elementos de iniciação a pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

RELAÇÃO de Condutas Condizentes com a Política de Trabalho da Empresa. Florianópolis: (s.n.) 200-.

REVISTA EXAME, ano 34, n. 18, 6 set. 2000.

RONCHI, Carlos César. **A análise organizacional a partir dos elementos da cultura da Universidade do Contestado - UnC - Campus de Curitibaanos**. 2004. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

SCHERMERHORN, J.R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBRAE. Apresenta pesquisas sobre a realidade das microempresas e informações sobre o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 out. 2006.

SILVA, Rosimeri de Fátima Carvalho da; LUNA, Débora. Diversidade cultural – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983

SOUZA, Hamilton Edson Lopes de. **Cultura organizacional: um estudo de caso do uso da tecnologia de informações intranet**. 2000. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis, 2000

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração - RAUSP**. São Paulo, v. 31, n.2, abr./jun. 1996.

TANURE, Betânia . Gestão de Pessoas: na diversidade, um grande desafio. **Valor Econômico**. São Paulo, p. B2 - B2, 14 ago. 2006.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropologia da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOMAS, R. Roosevelt. A diversidade e as organizações do futuro. In: HASSELBEN, Francis et al. (Ed). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEBER, Roziney Alencar Melo. **A comunicação intercultural no ambiente de trabalho a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil**. 2004. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9373.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**APÊNDICE A – Questionário (identificação do perfil dos integrantes da empresa)**

Este questionário foi elaborado por uma acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e tem como objetivo estudar a cultura organizacional e a gestão da diversidade na empresa Módulo Software, cujos resultados serão apresentados em um trabalho de conclusão de curso. Sua colaboração é muito importante para o desenvolvimento do trabalho.

Desde já, agradeço sua atenção.

Nome: \_\_\_\_\_

Gênero:

( ) Masculino            ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Raça:

- ( ) Branca
- ( ) Negra
- ( ) Parda
- ( ) Amarela
- ( ) Indígena

Religião: \_\_\_\_\_

Formação:

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto
- ( ) Ensino Fundamental Completo
- ( ) Ensino Médio Incompleto
- ( ) Ensino Médio Completo
- ( ) Curso técnico profissionalizante
- ( ) Ensino Superior Incompleto
- ( ) Ensino Superior Completo
- ( ) Pós-graduação/Especialização Qual? \_\_\_\_\_

Departamento em que atua: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você atua nessa função? (Conte com o tempo de experiência em outras empresas, se for o caso) \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista (gerentes)**

1. O que é importante para o (a) senhor (a) na hora de contratar um novo funcionário?
2. Como acontece a integração do (a) recém-contratado (a)?
3. Há algum programa para desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa?
4. Em que está baseado o sistema de remuneração? Desempenho, tempo de serviço, ou algum outro fator?
5. Como o (a) senhor (a) classificaria a rotatividade na empresa?
6. O (a) senhor (a) pode falar um pouco sobre a cultura da empresa? O que o (a) senhor (a) julga mais importante?
7. O (a) senhor (a) acha que todos se enquadram dentro dessa cultura que o (a) senhor (a) descreveu ou existem pessoas que pensam diferente? Poderia falar um pouco sobre essas diferenças? Essas idéias diferentes podem ser identificadas em grupos de pessoas, ou seja, há grupos que se distinguem por essas idéias diferentes?
8. Há algum esforço para alcançar um pensamento comum ou, por outro lado, para promover uma variedade de pensamentos? Quais são esses esforços? Por quê?
9. Como o (a) senhor (a) vê a influência dessas diferenças relacionadas a modos de pensar e características individuais diferentes no desempenho das atividades? Para o (a) senhor (a) essas diferenças ou semelhança estão relacionadas a esse desempenho? Como você avaliaria essa relação? Positiva, negativa. O (a) senhor (a) lembra de exemplos?
10. E a tomada de decisão, é influenciada pela diferença ou pela semelhança entre as pessoas? Por quê? Como o (a) senhor (a) busca lidar com eventuais dificuldades provenientes da diferença/semelhança e pensamento nesses processos?

11. Para o (a) senhor (a), o controle do trabalho é influenciado pela diferença ou pela semelhança entre as pessoas? Por quê?
12. Como o (a) senhor (a) avalia a tarefa de liderar pessoas que manifestam diferenças ou semelhanças de pensamento? Há entre as pessoas que trabalham na empresa alguém que demonstre uma maior identificação com a cultura organizacional e o (a) ajude nessa tarefa?
13. O (a) senhor (a) acha que as diferenças ou semelhanças de pensamentos interferem no relacionamento dos grupos de trabalho, representados pelos departamentos? Ou que facilitam a interação de grupos não necessariamente relacionados a tarefa com que estão trabalhando?
14. Na comunicação interna predomina um vocabulário comum? Ou cada departamento tem seu próprio vocabulário?
15. Como os demais membros da empresa interagem com os *trainees* estrangeiros? O (a) senhor (a) acha que essa (falta de) interação influencia no desenvolvimento das atividades da empresa? Por quê?
16. O (a) senhor (a) acha que existe alguma relação entre as diferenças de pensamento e o nível de conflito na empresa? Como isto é tratado? É um problema? Pode ser uma oportunidade?
17. Em sua opinião, a inovação e a criatividade que existem na empresa são mais bem favorecidas ou incentivadas pelas diferenças de pensamento ou pelas semelhanças? Como?
18. A empresa já havia desenvolvido algum estudo ou discussão a respeito desse tema?

**APÊNDICE C – Roteiro de entrevista (funcionários, estagiários, *trainees*)**

1. Como você descreveria a cultura da Módulo? Quais seus principais valores? Através de que manifestações você percebe esses valores?
2. Quais as diferenças entre a Módulo e outras empresas que você trabalhou?
3. Quais são as regras mais importantes a serem cumpridas? Como vocês lidam com situações fora da rotina, não previstas em regras anteriormente adotadas?
4. Como acontece o processo de comunicação entre os departamentos? Os meios de comunicação são os mesmo utilizados para a comunicação entre a gerência e os departamentos e entre as próprias pessoas dentro do departamento?
5. As pessoas têm maneiras de pensar e de agir no trabalho semelhantes? Através de que manifestações você percebe essas semelhanças (ou diferenças)?
6. Essas semelhanças (ou diferenças) interferem no desenvolvimento das atividades na empresa? Por quê?
7. A empresa solicita ou dá espaço para que os funcionários dêem idéias sobre as decisões? São implementadas? Você acredita que a geração de idéias está associada a diferenças de pensamento entre as pessoas?
8. Como você sabe que seu trabalho está sendo bem realizado?
9. Se você discordar de pontos de vista ou decisões você pode manifestar esta discordância?
10. A empresa se preocupa com a manutenção de um ambiente de trabalho em que predomine o consenso entre as pessoas?